

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Натему:

**«Організація системи стимулювання фахівців підприємств-
суб'єктів ЗЕД»**

(на матеріалах ТОВ «Медіа Плюс», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 3м групи,
спеціальності 076 «Менеджмент»,
спеціалізація «Менеджмент
зовнішньоекономічної
діяльності»

Колесник Надії
Анатоліївни

Науковий керівник
Кандидат економічних наук,
старший викладач

Севрук Ірина
Миколаївна

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
доцент

Студінська
Галина Яківна

Київ 2018 рік

АНОТАЦІЯ

Колесник Н.А. Організація системи стимулювання фахівців підприємств-суб'єктів ЗЕД.

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент ЗЕД». Київський національний торговельно-економічний університет, 2018.

У випускній кваліфікаційній роботі уточнено поняття та визначено функції стимулювання та мотивації персоналу; визначено особливості організації системи стимулювання; наведено методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання підприємства; досліджено зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Медіа Плюс»; оцінено ефективність системи стимулювання ТОВ «Медіа Плюс»; визначено напрями удосконалення системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс»; розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності стимулювання та мотивації спеціалістів підприємства ТОВ «Медіа Плюс»; здійснено прогностичну оцінку ефективності діяльності ТОВ «Медіа Плюс» за умови впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: стимулювання, мотивація, методичні підходи, ефективність.

ABSTRACT

Kolesnyk N. Organization of the incentive system for specialists of enterprises-subjects of foreign economic activity

The final qualifying work for a master's degree in the specialty 073 "Management", specialization "Management of foreign economic activity." Kiev National University of Trade and Economics, 2018.

In the final qualifying work the concept was clarified and the functions of stimulating and motivating personnel were defined; defined features of the organization of the incentive system; given methodological approaches to

assessing the effectiveness of the incentive system of the enterprise; investigated foreign economic activity of LLC "Media Plus"; evaluated the effectiveness of the incentive system of Media Plus LLC; identified areas for improving the incentive system for specialists of Media Plus LLC; a set of measures was developed to increase the efficiency of incentives and motivation of specialists of the company Media Plus LLC; a forecast estimate of the effectiveness of the activities of Media Plus LLC was made subject to the implementation of the proposed methods.

Keywords: stimulation, motivation, methodical approaches, effectiveness.

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему:

**«Організація системи стимулювання фахівців підприємств-
суб'єктів ЗЕД»**

(на матеріалах ТОВ «Медіа Плюс», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 3мз
групи,
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
ЗЕД»

Колесник Надії
Анатоліївни

Науковий керівник
кандидат економічних
наук,
старший викладач

Севрук
Ірина Миколаївна

Київ 2018

Випускна кваліфікаційна робота: 125 с., 11 рис., 26 табл.,
3 додатки, 72 джерела

Об'єкт дослідження – процес організації системи стимулювання фахівців підприємств-суб'єктів ЗЕД.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти організації системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс».

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ТОВ «Медіа Плюс», м. Київ.

Метою роботи є дослідження організації системи стимулювання фахівців підприємств-суб'єктів ЗЕД та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи стимулювання фахівців підприємств-суб'єктів ЗЕД.

Методи дослідження. Для уточнення сутності стимулювання, його функцій, визначення особливостей організації системи стимулювання та мотивації та методики дослідження її ефективності використовувалися методи логічного підходу до пізнання економічних явищ, наукової абстракції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення. У процесі оцінки ефективності системи стимулювання та мотивації досліджуваного підприємства використовувались статистичні методи економічного аналізу: статистичного спостереження, динамічного, порівняльного та структурного аналізу, групування.

У вступі обґрунтовано актуальність та практичну значущість обраної теми; сформуовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження; розкрито

теоретичну та методичну основу дослідження; наведено методи дослідження, які були використанні в роботі.

У першому розділі «Теоретичні основи організації системи стимулювання фахівців підприємств-суб'єктів ЗЕД» уточнено поняття стимулювання і мотивації та визначено різницю та спільні ознаки між цими термінами; визначено сучасні методи мотивації фахівців; наведено методичні підходи до оцінки ефективності організації системи стимулювання фахівців підприємств-суб'єктів ЗЕД.

Дослідження наукових праць дозволило зробити висновок, що стимулювання є процесом, що зазвичай спрямовується на окремого працівника чи на групу працівників. Водночас на практиці поєднання персонального та групового стимулювання найчастіше зустрічається у процесах матеріального стимулювання.

Зважаючи на те, що нині визначення стимулювання через мотивацію або мотивацію через стимулювання є досить поширеним, існують науковці, що переконують в очевидній різниці між мотивуванням та стимулюванням: категорію «мотивація» доцільно визначати як процес стимулювання самого себе або інших на діяльність, основною метою якої є досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства, а термін «стимулювання» визначають як зовнішнє спонукання до дії, спонукальна причина, поштовх, подразник, що здійснює вплив на орган почуттів, тобто відносно людини є зовнішнім. Через те, принципова різниця категорій «мотивація» та «стимулювання» може полягати в тому, що стимулювання є одним із засобів, завдяки якому може здійснюватися процес мотивації.

У другому розділі «Дослідження організації системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс», проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Медіа Плюс»; досліджено системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс»; оцінено ефективності організації системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс». Аналіз показав, що значна

частина працівників у цілому незадоволена діючою на товаристві системою оплати праці, основними недоліками якою є слабка залежність оплати праці від кількості і якості послуг й результатів діяльності товариства в цілому та його підрозділах; необ'єктивність оцінки роботи працівників й, як наслідок, несправедливість оплати праці порівняно з іншими працівниками; невідповідність рівня оплати праці рівню споживчих цін, недостатня інформованість працівників про діюче на товаристві положення про оплату праці. Тобто, для підвищення рівня трудової активності та досягнення високих показників продуктивності ТОВ «Медіа Плюс» в першу чергу необхідно усунути визначені у результаті анкетування недоліки та передбачати незадоволеність працівниками системою стимулювання на товаристві.

Оптимальною стратегією розвитку товариства слід визначити стратегію стійкого розвитку як таку, що найбільш відповідає інтересам та потребам персоналу. Узагальнюючи матрицю SWOT-аналізу стимуляційного механізму ТОВ «Медіа Плюс» можна визначити бачення товариства на перспективу та виділити стратегічні напрями і пріоритети розвитку діяльності матеріальної і нематеріальної стимулювання персоналу, які є цілями інноваційного розвитку товариства, реалізація яких в свою чергу потребує розробки особливого стимуляційного механізму, що має враховувати складність праці, прояв творчості, базуватись на нестандартних підходах до пошуку ефективних форм та методів розробки і впровадження інновацій, залучення висококваліфікованих кадрів, розвитку конкурентоспроможності персоналу, і водночас гнучко реагувати на вимоги ринку.

У третьому розділі «Шляхи підвищення ефективності організації системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс» визначено пріоритетні напрями вдосконалення системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс»; обґрунтовано комплекс заходів щодо підвищення ефективності організації системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс» та здійснено

прогнозування показників зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Медіа Плюс» за умови реалізації запропонованих заходів.

Спираючись на виявлені при діагностуванні механізму стимулювання проблем і керуючись результатами SWOT- аналізу запропоновано наступні напрями підвищення ефективності стимуляційного механізму:

- 1) укладання з основним персоналом трудового договору у формі контракту, який включає «стимуляційний пакет»;
- 2) визначення розміру заробітної плати основного персоналу запровадженням системи категорій;
- 3) визначення розміру заробітної плати керівників і фахівців з урахуванням методу оцінки ділових, професійних, психологічних і моральних якостей;
- 4) створення відділу маркетингу персоналу;
- 5) створення автоматизованої системи управління трудовим потенціалом;
- 6) запровадження соціальної політики на підприємстві.

Висновки та пропозиції містять теоретичні положення, узагальнюють результати аналізу об'єкта дослідження та конкретизують пропозиції щодо вдосконалення стимуляційної стратегії ТОВ «Медіа Плюс».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ФАХІВЦІВ ПІДПРИЄМСТВ-СУБ'ЄКТІВ ЗЕД.....	13
1.1 Сутність та особливості стимулювання фахівців на підприємствах - суб'єктах ЗЕД.....	13
1.2 Сучасні методи мотивації фахівців підприємств.....	22
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності організації системи стимулювання фахівців підприємств-суб'єктів ЗЕД.....	30
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ФАХІВЦІВ ТОВ «МЕДІА ПЛЮС»	39
2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Медіа Плюс».....	39
2.2. Аналіз системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс».....	57
2.3. Оцінка ефективності організації системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс»	68
Висновки до розділу 2.....	78
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ФАХІВЦІВ ТОВ «МЕДІА ПЛЮС»	80
3.1. Пріоритетні напрями вдосконалення системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс».....	80
3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення ефективності організації системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс».....	93

3.3. Прогнозування показників зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Медіа Плюс» за умови реалізації запропонованих заходів	105
Висновки до розділу 3	114
ВИСНОВКИ	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	120
ДОДАТКИ	128

ВСТУП

Актуальність роботи. Нині матеріальне стимулювання працівників підприємств, як основна складова частина загальної системи мотивації, перейняло здебільшого риси, притаманні попередній адміністративно-командній системі господарювання. Внаслідок відсутності прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства, вона перестала виконувати свою головну функцію - стимулюючи, і перетворилась в просту надбавку до посадового окладу.

Відсутність науково-обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів призвели до «зрівнялівки» в системі преміювання. А відсутність висококваліфікованих кадрів, спроможних забезпечити належну організацію і функціонування підприємства за ринкових умов, зводять практично нанівець всі спроби розробки, а тим більше - впровадження високоефективної системи цільового управління, в якій чільне місце належить системі мотивації. Подальше послаблення стимулювання праці неминуче призведе до загострення негативних соціально-економічних процесів які мають місце в нашій державі.

Метою роботи є дослідження організації системи стимулювання фахівців підприємств-суб'єктів ЗЕД та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи стимулювання фахівців підприємств-суб'єктів ЗЕД.

Завданнями роботи виступають:

- розглянути сутності та особливості стимулювання фахівців на підприємствах-суб'єктах ЗЕД;
- оглянути сучасні методи мотивації фахівців підприємств;
- визначити методичні підходи до оцінки ефективності організації системи стимулювання фахівців підприємств-суб'єктів ЗЕД;

- проаналізувати показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Медіа Плюс»;
- проаналізувати систему стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс»;
- оцінити ефективність організації системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс»;
- визначити пріоритетні напрямки вдосконалення системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс»;
- обґрунтувати комплекс заходів щодо підвищення ефективності організації системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс»;
- здійснити прогноз показників зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Медіа Плюс» за умови реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес організації системи стимулювання фахівців підприємств-суб'єктів ЗЕД.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та прикладні аспекти організації системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс».

Методологія дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у роботі використовувались такі основні методи: загальнонаукові методи пізнання (аналіз, синтез, метод теоретичного узагальнення) – для визначення теоретичних основ, принципів і тенденцій організації стимулювання фахівців; системного аналізу; діалектичний метод пізнання – для встановлення причин і наслідків використання альтернативних форм стимулювання фахівців; статистичного аналізу – для дослідження, порівняння й оцінки показників функціонування системи стимулювання фахівців.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ФАХІВЦІВ ПІДПРИЄМСТВ-СУБ'ЄКТІВ ЗЕД

1.1 Сутність та особливості стимулювання фахівців на підприємствах - суб'єктах ЗЕД

У ринкових умовах господарювання для досягнення успіху в конкурентній боротьбі підприємства-суб'єкти ЗЕД повинні швидко адаптуватись до зміни чинників зовнішнього середовища, а також спрямовувати свої зусилля на удосконалення продукції, яка поставляється на ринок з метою як найповнішого задоволення потреб клієнтів. Досягнення цієї мети неможливе без участі людського чинника, який є визначальним для досягнення суб'єктом господарювання успіху у конкурентній боротьбі. Для того, щоб персонал підприємства, тобто людський капітал, забезпечував результативним та ефективним результатом підприємство, необхідно використовувати інноваційні та дієві технології мотивування працівників.

Мотивація, будучи складним процесом, включає різноманітні підходи авторів щодо трактування змісту даного поняття, визначаючи його як сукупність мотивів, стимулів чи внутрішніх та зовнішніх чинників, або як процес спонукання особистості до певних дій.

Водночас процес стимулювання, під яким зазвичай розуміють вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації [2]. Отже, з одного боку, відбувається створення сприятливих умов з метою задоволення потреб працівників, а з іншого, - забезпечення трудової поведінки, що є необхідною для успішного функціонування та розвитку підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю.

При цьому деякі вчені ототожнюють поняття «стимул» та «заохочення», розуміють як синоніми ці два поняття, категорії стимулювання та заохочення співвідносять як єдине ціле та як частину складної системи: заохочення, як окремий напрям у загальному процесі стимулювання [32, с.21-25].

Також, розглядаючи питання стимулювання в аспекті забезпечення виконання поставлених обов'язків, варто відмітити, що його головним призначенням є підвищення трудової активності, продуктивності та якості праці, стимулювання до добросовісного виконання трудових обов'язків [8, с.25]. Отже, стимулювання є процесом, що зазвичай спрямовується на окремого працівника чи на групу працівників. Водночас на практиці поєднання персонального та групового стимулювання найчастіше зустрічається у процесах матеріального стимулювання.

Через те, розуміння наявних підходів щодо визначення понять стимулювання та мотивації визначає справедливе співвідношення даних категорій, адже раніше, не дивлячись на те, що як мотивація, так і стимулювання розумілись радянськими науковцями як «спонукання до певних дій», мотивацію відносили до науки психології, а стимулювання - до економічного вчення.

Зважаючи на те, що нині визначення стимулювання через мотивацію або мотивацію через стимулювання є досить поширеним, існують науковці, що переконують в очевидній різниці між мотивуванням та стимулюванням: категорію «мотивація» доцільно визначати як процес стимулювання самого себе або інших на діяльність, основною метою якої є досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства, а термін «стимулювання» визначають як зовнішнє спонукання до дії, спонукальна причина, поштовх, подразник, що здійснює вплив на орган почуттів, тобто відносно людини є зовнішнім. Через те, принципова різниця категорій «мотивація» та «стимулювання» може полягати в тому, що стимулювання є одним із засобів, завдяки якому може здійснюватися процес мотивації.

Процес мотивації в значній мірі визначається потребами, що його ініціюють. Якщо потреби індивідів збігаються із потребами підприємства, працівники будуть вкладати свої зусилля заради власного задоволення, що забезпечить зростання продуктивності праці, зниження собівартості та високу якість продукції, що у сукупності призведе до збільшення розміру прибутку, забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Крім того, потреби виявляються у мотивах, котрі спонукають людину до дій, спрямованих на задоволення потреб. Мотив, будучи усвідомленою чи спонукальною причиною, основою чи підставою до якоїсь дії чи вчинку, є суб'єктивним явищем, основною метою якого є усвідомлення вчинків, які формують постановку цілей, здатних спонукати особистість до дії внаслідок зародження спонукаючого фактора ззовні, тобто стимулу, та його усвідомлення людиною. Через те, мотиви містять сукупність спонукань, обов'язків та прагнень до виконання доручених завдань.

Зв'язок потреб та мотивів визначається тим, що потреби реалізуються у діяльності працівника за допомогою мотивів, котрі, в свою чергу, визначаються ступенем актуальності тієї або іншої потреби працівника, можуть бути різними за змістом і зумовлюватись як спрямованою, так і неспрямованою активністю людини [2, с.119-125]. Отже, чим прагнення працівника отримати те чи інше благо є сильнішим, чим загальнішою є потреба в ньому, тим активніше починає діяти працівник.

При цьому широко розповсюдженою є точка зору щодо тотожності сутності категорій «мотив» та «стимул». Однак, це питання є дещо дискусійним. Так, стимулами є певні блага, мотивами - прагнення людини отримати їх. Стимули, будучи зовнішніми спонуканнями, мають цільову спрямованість, мотив є також спонуканням до дії, але в його основу може бути покладений як стимул у вигляді винагороди, підвищення по службі, адміністративних розпоряджень тощо, так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальності, страху). Зважаючи на те, що реакція людини на багато стимулів може бути неусвідомленою та не

піддаватися контролю, у мотив стимул перетворюється лише після його усвідомлення та прийняття людиною.

Аналіз теоретичних положень, наведених в економічній літературі, дає підстави припускати, що найбільш активною у мотиваційному процесі є роль потреб, котрі здійснюють його ініціювання, мотивів, що спрямовані на формування дій з усунення потреб, а також зовнішніх факторів - стимулів. Таким чином, правильний підхід до розуміння категоріального апарату створює усі необхідні умови для забезпечення мотивації персоналу підприємства, надає можливість керівнику стимулювати працівників задля досягнення високої результативності їх діяльності.

Отже, з проведеного аналізу очевидним стає те, що головною рушійною силою впливу на персонал є стимули, а основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та підприємства одночасно. При цьому доцільно зауважити, що в даному випадку стимулювання виступає дієвим інструментом та вирішальним чинником впливу на персонал ззовні у процесі розвитку мотивації; водночас для здійснення такого впливу на персонал використовують різні види мотивації.

Разом з тим, мотивація та стимулювання є протилежними за спрямованістю - перше спрямоване на зміну існуючого положення, а друге - на його закріплення, хоча вони доповнюють один одного [13, с. 173]; за своєю природою мотивація та стимулювання є різними процесами, де перший спрямований на зміну комплексу мотивів людини під дією цілеспрямованих стимулів, а другий - на вибір та застосування стимулів, направлених на формування у людини системи мотивів до дій, що є очікуваними - отже, спостерігається тісний зв'язок між даними поняттями [27, с. 355]; якщо проблемами мотивації є формування внутрішнього спонукання, то сутність стимулювання потребує зовнішнього спонукання та елементів трудової ситуації (соціальні умови, умови нарахування, організації та змісту праці тощо); термін «мотивація» більш тісно пов'язаний з морально-статусними потребами працівника, в той час як стимулювання - із матеріальними [69, с. 88].

Одним із основних процесів, за допомогою якого може здійснюватися процес мотивації праці є стимулювання фахівців. Стимулювання-це цілеспрямований вплив на трудову діяльність кожного співробітника і всіх членів колективу в цілому, який спонукає до активної трудової діяльності для задоволення власних потреб і цілей підприємства чи організації. На відміну від мотивації праці, стимулювання – це короткострокові поточні дії керівної ланки організації на співробітників, в той час, як мотивація – це довгострокова стала система. Також, слід зауважити, що без ефективних стимулюючих заходів, дієва довгострокова система мотивації співробітників неможлива.

Сутністю стимулювання фахівців підприємства є розробка ефективної системи, яка могла би забезпечила прибутковість всієї системи робіт на підприємстві. Для цього, перш за все, треба зацікавити кожного конкретного працівника в високопродуктивній праці, яка може має велику результативність.

Результативна праця залежить не тільки від знань, освіти, навичок і природних здібностей фахівців. Високопродуктивна праця можлива лише при наявності у працівників відповідної мотивації, тобто бажання працювати. Достатній рівень мотивація активує здібності людини, вивільняє його потенціал, відсутність - гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності підприємства в цілому.

Слід зауважити, що при динамічному розвитку та розширенню зовнішнього середовища одним із важливих чинників здобуття підприємствами-суб'єктами ЗЕД стійких конкурентних переваг на ринку є злагоджена робота персоналу. У свою чергу забезпечити таку злагодженість можна насамперед завдяки використанню інноваційних та дієвих технологій мотивації спеціалістів.

Мотивація включає в себе внутрішній стан людини, який зветься потребою. Поведінка людини більшою мірою також визначається потребою, яка існує в певний проміжок часу. Задоволення своїх потреб, які є найважливішим мотивуючим фактором людської діяльності, людина здійснює, пред'являючи свої можливості на ринку праці [28,с. 76].

Поліщук П.В. зазначає, що на будь яку діяльність людини впливають чинники, що зумовлюють її поведінку. До них слід віднести:

- особистісні чинники – вік і етап життєвого циклу родини, рід занять, економічний стан, спосіб життя, тип особистості й уявлення про себе;
- чинники культурного порядку – культура, субкультура, соціальний стан;
- соціальні чинники – ролі та статуси, референтні групи;
- психологічні чинники – мотивація, сприйняття, засвоєння, переконання та стосунки [41, с. 211].

На підприємствах-суб'єктах ЗЕД стимулами можуть бути усі доступні у розпорядженні керівництва матеріальні та нематеріальні інструменти, зокрема, заробітна плата, нагороди, премії, пільги, участь у прибутках, кар'єрне зростання, дошки пошани, кредити, соціальне страхування, тощо. Як слушно зауважує А. Кабанов, у класичних концепціях управління персоналом стимул більшою мірою відповідав поняттю «винагорода» і був пов'язаний насамперед з трудовими відносинами. Разом з тим, у межах існуючих сьогодні теорій людських відносин і людського капіталу трактування сутності стимулу докорінно змінилося: увага акцентується вже не стільки на трудових відносинах (як в межах класичного підходу), а, насамперед, на потребах, інтересах та цінностях людини. Таким чином, в умовах розвиненої системи менеджменту мотивація фахівця підприємства-суб'єкта ЗЕД розглядається залежно від його індивідуальних та особистісних якостей. [8 с. 29]

Пріоритетність зміщується від нормування та організування праці – до необхідності діагностування сприйняття персоналом пропонованих керівною підсистемою стимулів з урахуванням їхньої можливості задовольнити ту чи іншу потребу.

Для отримання відповідної інформації щодо стану та специфіки функціонування технологій мотивування на вітчизняних підприємствах-суб'єктах ЗЕД доцільно скористатись методами збирання первинної інформації, що

передбачає установлення мети та завдань, розроблення календарного плану, призначення відповідальних суб'єктів, форм необхідної документації, визначення методу дослідження, вибір відповідного інструменту (чи інструментів), обрання підходів щодо визначення вибірки, вибір способу нав'язування контактів з аудиторією, а також визначення способів опрацювання отриманої під час дослідження інформації [8 с. 43]. Очевидно, що цільовою аудиторією такого дослідження повинні бути вітчизняні підприємства-суб'єкти ЗЕД.

Важливість проблеми актуалізується ще й тому, що на абсолютній більшості вітчизняних підприємствах-суб'єктах ЗЕД не вивчаються (або вивчаються на низькому рівні) напрями вдосконалення системи стимулювання фахівців і можливості введення нововведень у цій сфері. Як свідчить міжнародний досвід дана проблема також має місце в економічно розвинутих країнах. Як приклад, результати досліджень організації IPSOS свідчать, що у Західній Європі тільки кожен п'ятий працівник стверджує, що на підприємствах проводяться дослідження на предмет виявлення ефективності використовуваних мотиваційних технологій. [11]

В умовах сьогодення проблеми формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних підприємствах-суб'єктах ЗЕД і залишатимуться актуальними. Особливо важливим це завдання є за умов європейської інтеграції України, коли вже у найближчій перспективі можна бути очікувати поступового відкриття національних кордонів та збільшення у вітчизняній економіці іноземного інвестиційного капіталу. Зважаючи на досвід підприємств в економічно розвинених країнах, правильний добір та використання технологій стимулювання фахівців позитивно впливає на тенденцію до збільшення продуктивності праці у компанії, а також забезпечує підвищення рівня їхньої лояльності до підприємства, зменшуючи таким чином плинність персоналу.

Окрім того, доволі часто інноваційні технології мотивування є передумовою і стимулом підвищення кваліфікації працівниками, що, безперечно, позитивно

впливає на покращення рівня конкурентоспроможності підприємства-суб'єкта ЗЕД на ринку.

Таким чином, вищенаведене актуалізує необхідність управлінського супроводу формування і впровадження нововведень в систему стимулювання фахівців підприємств-суб'єктів ЗЕД, так як результативність цих процесів загалом залежатиме від ефективності виконання кожного етапу, належного ресурсного та інформаційного забезпечення, рівня кваліфікації персоналу, уміння коректно оцінювати як індивідуальний внесок працівника, так і визначати результати діяльності компанії загалом тощо. Вдосконалення існуючих технологій мотивування фахівців на підприємствах чи впровадження нових є складним процесом, адже вимагає різновекторної поглибленої діагностування існуючих рішень у цій сфері та виявлення їхньої ефективності з метою впровадження таких новацій, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей та забезпечуватимуть стратегічні конкурентні переваги підприємств-суб'єктів ЗЕД як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Ефективно реалізувавши кожен складову та процес управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування фахівців підприємств-суб'єктів ЗЕД, можна підвищити рівень мотивованості персоналу і тим самим застосувати невикористані можливості підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання, закладені у працівниках.[14 с. 105]

Взагалі слід зауважити, що процес ефективного функціонування інноваційних технологій мотивування фахівців передбачає зв'язок з постійними пошуками напрямів вдосконалення таких технологій. Як відомо з теорії і практики, будь-яка система (у т.ч. система мотивування працівників) не може бути завершеною та ідеальною протягом тривалого періоду часу внаслідок виключно природних змін внутрішніх та зовнішніх умов функціонування. Відтак, запропонована модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування фахівців дасть змогу забезпечити

постійний моніторинг за кожною складовою та етапом цих процесів. Тим самим, можна очікувати високого рівня ефективності отриманих результатів. Як доведено у праці І.Г. Хайруліна, за результатами досліджень встановлено, що до 25% усіх управлінських рішень ще до їхнього ухвалення можна оцінювати як неефективні і тим самим уникнути витрат управлінської праці на їхнє розроблення й ухвалення. Причиною цьому, на думку автора, є якраз вкрай неефективна система прийняття рішень в організаціях. Відтак, модель управлінського супроводу формування і впровадження інноваційних технологій мотивування фахівців підприємств-суб'єктів ЗЕД має важливе теоретико-практичне значення в управлінській діяльності цих суб'єктів господарювання.

Поняття управлінського супроводу підтримки ухвалення управлінських рішень використовується у науковій літературі. Зокрема, доволі ґрунтовно зміст цього поняття розкритий у роботі О.А. Сущенко. Управлінський супровід автор трактує як «сукупність певним чином скоординованих у часі та просторі ресурсозабезпечених комплексних управлінських впливів з оптимізації та підвищення ефективності здійснення й управління певними процесами». У межах управлінського супроводу формування і впровадження нововведень в систему мотивування фахівців слід вирішувати низку узагальнених проблем, які безпосередньо пов'язані між собою: 1) збирання, узагальнення, опрацювання та аналітична обробка інформації; 2) використання різних методів при обранні альтернатив з-поміж існуючих варіантів.[26 с. 180] Кожен з цих процесів має як об'єктивну, так і суб'єктивну складову. Об'єктивна складова включає насамперед ухвалення різних управлінських рішень із використанням науково обґрунтованих алгоритмів, процедур, методів, методик, критеріїв, показників тощо. Разом з тим, більшою чи меншою мірою в межах управлінського супроводу формування і впровадження нововведень в системі мотивування фахівців, виконання кожного етапу відповідних робіт залежить від суб'єктів ухвалення відповідних рішень, їхнього досвіду, інтуїції, знань, вмінь, навиків, компетентності тощо. Так чи інакше, обрання альтернатив з-поміж існуючих у межах зазначеного

управлінського супроводу буде більш дієвим, якщо базуватиметься на ефективній системі інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення відповідних управлінських рішень у мотиваційній сфері підприємств-суб'єктів ЗЕД [14, с. 73].

1.2 Сучасні методи мотивації фахівців підприємств

Існує достатня кількість класифікацій методів мотивації фахівців. Це залежить від особливостей діяльності організації, вже існуючої і опрацьованої системи стимулювання фахівців та загальної системи управління. Найбільш поширеною є класифікація методів мотивації на організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Дана система класифікації є класичною. Розглянемо детальніше дані методи мотивації.

Організаційно-адміністративні методи мотивації базуються на владній мотивації, в деяких випадках навіть примусовій. Дана мотивація ґрунтується на підпорядкуванні закону, старшому за посадою, правопорядку і т.п. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядництво, контроль. В менеджменті примусова/владна мотивація відіграє дуже важливу роль: вона передбачає чітке визначення прав і обов'язків персоналу, в тому числі чіткий поділ обов'язків між керівником та підлеглим та безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні. До організаційно-адміністративних методів мотивації відносяться:

- Рух кар'єрною «драбиною» та професійне зростання. Це вважається одним із найефективніших методів організаційно-адміністративного мотивування. Персоналу подобається думати про можливість руху по кар'єрній драбині, що в свою чергу, навіть якщо і збільшить відповідальність, збільшить, в першу чергу, рівень заробітної плати, рівень впливовості в компанії та авторитет. Чим частіше розташовані

сходинки службової драбини, чим різноманітніші титули та посади, тим більше можливостей до зростання. Це чудовий спосіб утримати кваліфікований та досвідчений персонал, зменшити плинність кадрів та в результаті покращити результативність всієї компанії. При неможливості розвитку в компанії, так званої деградації на робочому місці, кваліфіковані спеціалісти шукають кращі варіанти, що призводить до втрати компанією того самого досвідченого спеціаліста і пошуку та навчання нового, що призводить до витрат часу та матеріальних ресурсів компанії(в тому випадку, якщо того потребує професія).

- Гнучкий графік. Міжнародні компанії взяли курс роботи на результат, а не на «відсиджування» на робочому місці. Звичайно така можливість є не на всіх підприємствах, наприклад, сфера освіти, медицини, виробнича сфера(заводи, фабрики), але якщо говорити про сферу менеджменту, та такий метод мотивації є дуже ефективним. Співробітник має мотивацію зробити дану йому роботу швидко та якісно, тобто виконати поставлене йому завдання, наприклад, за 4 години, а не за 8 годин робочого дня. Також дана система роботи дає можливість обирати співробітнику найбільш продуктивний час для роботи, адже у деяких найбільша продуктивність праці зранку (9-12 годин), а деякі в цей самий час непродуктивні зовсім і їхня продуктивність збільшується о 16-17 годині.

- Поділ влади. Цей метод полягає у тому, що компанію перетворюють на акціонерне товариство та співробітники отримують частину акцій компанії. Як результат, вони зацікавлені в розвитку та процвітанні компанії, так як від цього залежить їх дохід як акціонерів.

- Створення команди. Це є однією із найбільш поширених та популярних стратегій мотивації. При створенні команди, під керівництвом лідера, переслідують такі цілі:

1. Дати кожному співробітнику відчутти власний внесок в роботу.
2. Створити атмосферу довіри та поваги серед членів команди.

3. Дати відчутти, що жодна мета не може бути досягнута без участі всіх членів команди, не залежно від місця в ієрархії компанії.

Економічні методи мотивації, вважаються найпопулярнішими, адже передбачають матеріальну мотивацію, що за даними соціологічних опитувань є найбажанішим способом мотивування, хоч і не завжди найефективнішим. Економічні методи полягають у формуванні плану роботи, контролю керівництвом за його виконанням та оціненні результатів роботи персоналу, що передбачає економічне стимулювання за якісну роботу, але у випадку недостатньої якості та кількості праці застосовуються певні санкції, так звані штрафи. До економічних методів мотивації відносяться:

- Премії. Окрім, визначеної за контрактом або домовленістю заробітної плати, на підприємстві мають місце бути додаткові матеріальні виплати(премії) за результатами роботи за певний період часу, як визнання цінності того чи іншого працівника. Така винагорода видається тільки за рішенням роботодавця. Вона може бути видана за винаходи, успішна робота підрозділу, якщо іде оплата за певний обсяг виконаної роботи, а не за робочі години, то за переробіток, за оптимізацію робочого часу тощо.

- Подарунки. Вартість подарунка має бути пропорційна вкладу співробітника в систему роботи підприємства. Але не завжди вартість подарунка є найбільш ефективною мотивацією. Орієнтація на особистість співробітника є більш результативною, адже в такому випадку спеціаліст відчуває себе не тільки цінним співробітником, який зробив найбільший вклад в прибутковість підприємства, а й відчуває себе особистістю, яку не просто вважають механізмом в ланці.

- Бонуси за стаж роботи. Як зазначалось вище(організаційно-адміністративні методи), плинність кадрів - досить негативна особливість сучасного підприємства. Сучасна людина(неважливо чоловік чи жінка) кожні 3-5 років відчуває потребу в просуванні кар'єрною драбиною. Доплата за стаж роботи може частково вирішити проблему плинності кадрів.

Особливо, якщо це супроводжується зміною назви посади, наприклад, «менеджер» - «старший менеджер» - «провідний менеджер». Якщо співробітник розуміє, що через 2-3 роки у нього є можливість просунутись нагору, то бажання змінити місце роботи зменшується. Що стосується бонусів, то це чудовий сигнал роботодавця співробітнику, який показує, що роботодавець піклується та цінує спеціалістів.

- Безкоштовні обіди. Ще одним із методів мотивації є забезпечення персоналу обідами, кавою та чаєм. Це не є основним методом мотивації, але слугує приємним бонусом, який дозволяє показати співробітникам, що керівництво піклується не тільки за долю підприємства, а й за фізичні потреби персоналу.

Соціально-психологічні методи мотивації. Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Типовими соціально-психологічними стимулами при цьому є формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; можна вважати відношення керівництва, усна подяка в присутності колег; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; соціальний захист; встановлення моральних санкцій і заохочення [1, с. 195].

Сучасні ефективні власники та керівники повинні вести за собою – бути лідерами і розуміти, що примушення та загрози можуть дати короткостроковий ефект, але вони не створюють довгострокової лояльності працівника до організації та виконуваної роботи. Тому одна з найважливіших змін сучасності полягає у переході від управління до лідерства і від маніпуляцій до мотивації. Але усі вищеперелічені соціально-психологічні методи, достатньо розповсюджені у вітчизняній економічній практиці,

скоріше містять риси маніпуляції, аніж мотивації. Різниця полягає в тому, що маніпулювати людьми означає вимагати від них результат, тому що керівник так хоче, а мотивувати означає добиватися, щоб співробітники зробили щось, тому що самі цього хочуть. Вміння стимулювати співробітників – найважливіший навик управлінця. Адже це означає вміти спілкуватися, показувати особистий приклад, ставити складні завдання, делегувати, навчати і справедливо винагороджувати [2, с. 123]. Тому керівники-лідери мають створювати конкурентне оточення, до якого працівники будуть активно залучені. Це потребує від керівників інноваційних способів мотивації, таких як:

- забезпечення значущої та перспективної роботи. Якщо працівник відчуває, що його робота важлива, має сенс та розширює коло його звичної діяльності, від стає внутрішньо мотивованим;
- встановлення чітких цілей, очікувань і вимірювання продуктивності – адже незнання “правил гри” зменшує зацікавленість та мотивацію;
- надання постійного, прямого та підтримуючого зворотного зв’язку;
- проектування ролей працівників з урахуванням їх сильних сторін – виконуючи роботу, яка відповідає талантам та здібностям, працівник отримує відчуття ефективності та значущості своєї роботи, що внутрішньо його мотивує;
- дозвіл та наявність вибору працівниками шляхів виконання роботи. 95% працівників внутрішньо націлені на виконання роботи якнайкраще, але керівники хибно концентруються на тих 5%, що лишилися, через що посилюють обмеження та ускладнюють правила. Це демотивує працівників “більшості” і обмежує їх у створенні їх власного способу високоефективного виконання роботи. [7 с. 96]

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводить беззаперечний факт - розвиток підприємства відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що

стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання. У доповнення до приведених вище досліджень зауважимо, що еволюція наукових уявлень щодо розвитку форм та методів стимулювання відбувалася під впливом змін різноманітних мотиваційних концепцій, які найбільш рішуче заявили про себе на межі XX-го та XXI-го століть, що було зумовлено світовими процесами глобалізації, розвиненим конкурентним середовищем та глибокою трансформацією індустріального суспільства в інформаційне (постіндустріальне), де визначну роль мають відігравати знання, інновації та інтелект.

Саме низка останніх чинників зумовила якісні зрушення форм та методів стимулювання працівників (додаток А).

Отже, при розгляді форм та методів стимулювання, а також намаганні відокремленого вирішення проблематики розвитку та вдосконалення матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, варто звертати увагу на те, що при формуванні системи взаємозв'язку мотивації та стимулювання працівників необхідною умовою є наявність такої важливої відтворювальної ланки, як праця, без якої неможливо уявити економічний розвиток підприємства. Її організація на виробництві має супроводжуватись врахуванням того, що найкращим проявом мотивації є формування та дієвість усіх груп стимулів.

На сьогодні вирішального значення у формуванні мотивів у персоналу набуває матеріальне стимулювання, серед основних складових якого є не лише оплата праці, а й можливість здійснювати ефективну її реалізацію на ринку товарів та послуг. У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання наступних умов: існування рівня заробітної плати та дослідження її динаміки; між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці має існувати пряма залежність; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо. Зважаючи на те, що до важливих принципів організації заробітної

плати доцільно віднести внесок кожного працівника у підвищення ефективності виробництва, на сьогодні достатньо уваги приділяється системам стимулювання за методом Скенлона.

В основу формування систем покладено: забезпечення житлом, автомобілем; гідна оплата праці, наявність премій та надбавок, доплат, комісійних винагород, оплата навчання, участь в прибутках; грамоти, почесні знаки, дошки пошани; надання додаткового соціального і медичного страхування, створення сприятливих умов відпочинку; гарантування гідних умов праці; вибір оптимального варіанту між співучастю, спільним управлінням, робітничим контролем, самоуправлінням; самовдосконалення та самореалізація. Серед негативних методів стимулювання виділяють: незадоволення, покарання, погрози щодо втрати робочого місця.

Звертаючи увагу на те, що у добросовісного працівника є усі можливості до професійного зростання, зростає і його прагнення до задоволення різноманітних потреб не лише матеріального характеру, а й нематеріального змісту.

Виходячи з цього, заохочення персоналу до трудової діяльності на підприємстві, крім матеріального стимулювання повинне включати і сукупність методів морального заохочення до праці, здатних забезпечити суттєве збільшення виробітку, що зображено на рис. 1.1.

У зміст нематеріального стимулювання персоналу на промислових підприємствах повинні бути закладені концепції підвищення якості трудового життя, співучасті працівників у розподіленні прибутків, планування кар'єри, інформованість персоналу. Такі складові нематеріального стимулювання забезпечують подолання дезорганізації свідомості у працівників, відчуття напруженості, образи, зневіри, гніву тощо. Натомість дотримання зобов'язань щодо виконання як матеріальних, так і нематеріальних методів стимулювання персоналу сприяє підвищенню впевненості працівника у своїй роботі, полегшенню процесу його

самонавчання і самореалізації, збереженню дружніх взаємовідносин в колективі.

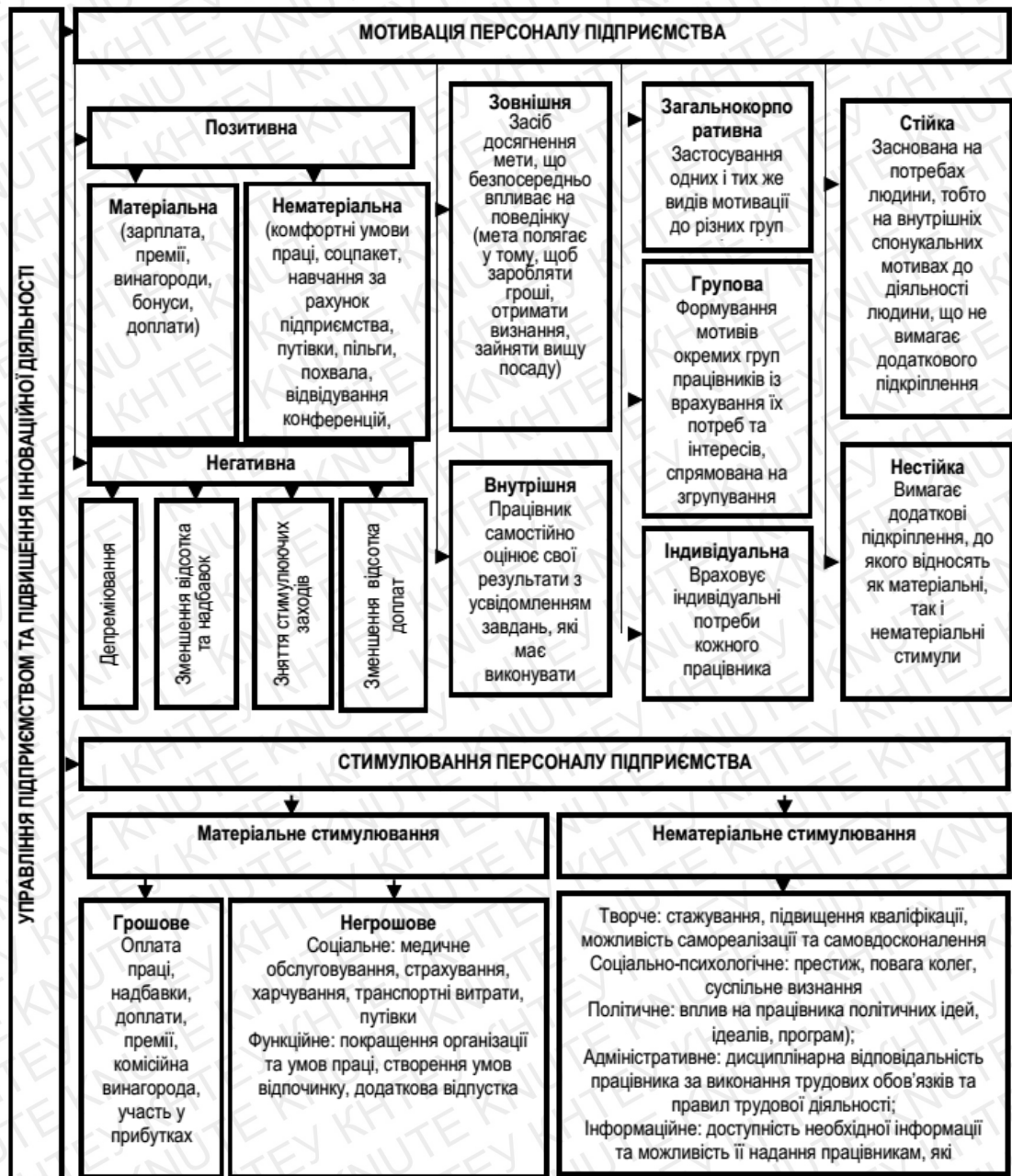


Рис. 1.1. Методи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством

Джерело: Складено за [45 с. 173-174]

Разом із тим, при дослідженні найбільш ефективних форм і методів стимулювання персоналу, необхідно звертати увагу на психологічний аспект цієї проблеми. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку,

освітнього рівня та інших факторів, можуть існувати розбіжності між працівниками у їхньому ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись на підприємстві. Адекватна реакція на зміни в оцінці своєї праці у працівника починається лише після визначення власною оцінкою цих змін як суттєвих. Крім того, дієвість матеріального стимулювання буде спостерігатися лише при певному його значенні і до певної межі. Через те, виявляється досить ефективним поєднання різноманітних пільг, надання соціального захисту, забезпечення виконання потреб персоналу у спілкуванні, самореалізації у доповнювненні до традиційних методів матеріального стимулювання, зосередження більшої уваги роботодавця на конкретному працівнику.

Отже, при формуванні мотивації і стимулювання персоналу, як складових ефективного управління підприємством, необхідним є врахування ряду вимог, серед яких основними є наступні: комплексність мотивів та стимулів; інформованість про діючу систему стимулювання; справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат; диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат; суспільна гласність; гнучкість, оперативність та періодичність використання; залучення працівників до розробки методів стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності організації системи стимулювання фахівців підприємств-суб'єктів ЗЕД

Основною методичного підходу є виявлення можливості формування т.зв. ресурсного адаптеру результативності діяльності торговельного підприємства за рахунок підвищення ефективності систем стимулювання праці персоналу, об'єднаних за ознакою їх приналежності до певної групи складових ефективності використання системи стимулювання, які формують

єдиний інтегральний показник ефективності використання ресурсів, спрямованих на стимулювання праці персоналу. Запропонований перелік показників для проведення аналізу ефективності систем стимулювання праці персоналу зведено на табл. 1.1. Діагностику ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх впливу на результативність діяльності досліджуваних торговельних підприємств пропонується проводити за допомогою розрахунку інтегрального показника за наступними складовими: перша складова «Збалансованість систем стимулювання», до якої відносяться 1–3 показники табл. 1.1.; «Рентабельність систем стимулювання» (4–7 показники); «Ресурсомісткість систем стимулювання» (8–14 показники); «Продуктивність систем стимулювання» (15–17 показники). На мою думку, аналіз за запропонованими 4 складовими дає можливість комплексно оцінити ефективність систем стимулювання, їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства.[11 с. 57]

Складовою стратегії управління та розвитку підприємства є мотивація персоналу. Людський ресурс – це основа виробництва, саме тому правильне заохочення до праці – першочергове завдання керівника кожного підприємства. Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку. Однак на сучасному етапі створення системи мотивації працівників потрібно розуміти, що досконало розроблений мотиваційний механізм – це лише половина успіху. Він повинен бути успішно реалізований, що можливо лише за умови розуміння стратегії розвитку підприємства усіма його працівниками [62 с. 158].

Для впровадження в систему мотивації залежності від досягнення цілей визначаються принципи оцінювання досягнення мети. У Balanced Scorecard розробляються показники, які інформують про те, що мета підприємства

досягнута. Даними показниками (вимірниками цілей) є Key Performance Indicators, KPI (ключові показники ефективності), які зображені в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Основні показники оцінювання ефективності системи стимулювання

Показники	Алгоритм розрахунку
Питома вага основної заробітної плати в загальному обсязі фонду оплати праці (ФОП)(Кзб1)	$K_{зб1} = \frac{\Phi_{ОП_{ос}}}{\Phi_{ОП}} \times 100$, де $\Phi_{ОП_{ос}}$ – фонд заробітної плати; $\Phi_{ОП}$ – загальний фонд оплати праці
Питома вага додаткової заробітної плати в загальному обсязі ФОП (Кзб2)	$K_{зб2} = \frac{\Phi_{ОП_{дод}}}{\Phi_{ОП}}$, де $\Phi_{ОП_{дод}}$ – фонд заробітної плати
Питома вага інших заохочувальних та компенсаційних операцій (Кзб3)	$K_{зб3} = \frac{\Phi_{ОП_{із}}}{\Phi_{ОП}}$, де $\Phi_{ОП_{із}}$ – фонд інших заохочувальних та компенсаційних виплат
Зарплатовіддача (Крен1)	$K_{рен1}$, де $ТО$ – товарообіг
Рентабельність ФОП (Крен2)	$K_{рен2} = \frac{ТО \times \Phi_{ТОБ}}{\Phi_{ОП}}$, де $\Phi_{ТОБ}$ – рентабельність товарообороту
Прибуток в розрахунку на 1 грн ФОП (Крен3)	$K_{рен3}$, де Π – прибуток
Валовий дохід в розрахунку на 1 грн ФОП (Крен4)	$K_{рен4}$, де $ВД$ – валовий дохід
Обсяг господарської діяльності в розрахунку на 1 грн ФОП (Крес1)	$K_{рес1}$, де $ОГД$ – обсяг господарської діяльності
Середня заробітна плата (Крес2)	$K_{рес2} = \frac{\Phi_{ОП_{ос}} + \Phi_{ОП_{дод}}}{\chi_{со}}$
ФОП в розрахунку на 1 працівника (Крес3)	$K_{рес3} = \frac{\Phi_{ОП}}{\chi_{со}}$
Питома вага ФОП у витратах обігу(Крес4)	$K_{рес4} = \frac{\Phi}{ТО}$, де $\Phi_{ВО}$ – рівень
Питома вага ФОП у комерційному доході (Крес5)	$K_{рес5} = \frac{\Phi}{ТО}$, де $\Phi_{ДК}$ – рівень комерцій
Рівень витрат заробітної плати на 1 грн товарообігу (Крес6)	$K_{рес6} = \frac{\Phi_{ОП}}{ТО}$
Співвідношення між темпом зростання ФОП та валовими доходами підприємства (Крес7)	$K_{рес7} = \frac{\Phi_0}{\Phi_1}$, де $\Phi_{ОП_i}$ – фонд оплати праці, відповідно за i-й та i-1 періоди, Φ_0 – валові доходи, відповідно за i-й та i-1 періоди
Продуктивність праці (Кпр1)	$K_{пр1} = \frac{ТО}{\chi_{со}}$
Співвідношення між темпами росту продуктивності праці і середньої зарплати (Кпр2)	$K_{пр2} = \frac{\Pi}{\chi_{со}}$, де Π – продуктивність праці, відповідно за i-й та i-1 періоди, $\chi_{со}$ – середня заробітна плата, відповідно за i-й та i-1 періоди
Співвідношення між темпом зростання ФОП та товарообігом (Кпр3)	$K_{пр3} = \frac{\Phi_1}{\Phi_0}$, де Φ – товарообіг за i-й та i-1 періоди

Джерело: складено на основі [17, с.81]

У Збалансованій Системі Показників (ЗСП) слід розрізняти показники, що вимірюють досягнення цілей (безпосередньо KPI), і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих цілей (оперативні показники). Наприклад, для досягнення цільового значення запасу фінансової стабільності необхідно досягти певного рівня продуктивності, який забезпечить зниження постійних витрат точки беззбитковості. Концепція Збалансованої Системи Показників (ЗСП) передбачає побудову такого роду багатопланових зв'язків між KPI та оперативними, фінансовими та не фінансовими показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності компанії. Прийнятна кількість цілей і KPI для окремого працівника визначається роллю даної людини та її положенням у компанії. Для поєднання стратегії і оперативного управління до кожного KPI визначається «план робіт», який працівнику потрібно реалізувати для забезпечення виконання своїх KPI [65, с].

Далі розглянемо основні переваги застосування концепції Balanced Scorecard для працівників підприємства зокрема, та для усього підприємства загалом. Система стратегічного управління для працівника – це:

- можливість сформулювати відчуття власної важливості для функціонування підприємства та адекватно оцінювати свої здібності;
- розуміння того, за що він працює, так як система мотивації, як правило, має довгостроковий характер;

- можливість досягати усіх поставлених цілей.

Підприємству дана концепція надає можливість:

- комплексного опису механізму реалізації стратегії та її корекції;
- налаштування діяльності кожного працівника на досягнення загальної мети підприємства;
- переведення стратегії у площину конкретних цілей, показників і задач;

- забезпечення оперативного контролю за досягненням стратегічних цілей за допомогою Key Performance Indicators;
- здійснення безперервного спостереження за реалізацією задач, проектів і процесів.

Мотивація (або грошове стимулювання) виступає у якості матеріального мотиватора, який побудовано на стратегічних цілях підприємства. На відміну від незмінної частини, змінна частина на базі KPI (премія) стимулює як найякісніше виконання «Плану робіт», тобто функціональних обов'язків працівника, так і виконання стратегічних цілей підприємства. Система мотивації працівника, орієнтована на стратегію розвитку, зрештою складається з набору KPI, за які він відповідає, і оцінка їх виконання впливає на підсумкову премію. Далі, для більшого розуміння побудову системи Balanced Scorecard у частині мотивації праці, розглянемо формулу преміювання за результати досягнення KPI (не враховуючи суму податку на прибуток):

$$СД = О. + 30\% - О(K_1 + K_{1\text{вага}} + K_{2\text{вага}} + K_2), \quad (1.1)$$

де СД – сукупний дохід;

- поправочний коефіцієнт, який залежить від ступеня виконання працівником KPI і визначається на основі шкали преміювання;
- питома вага, що залежить від ступеня важливості показника у загальній кількості показників одного відповідального;

О. – оклад; заробітна плата згідно штатного розкладу;

30% x Оклад – база для розрахунку максимально премії.

Використання технології і концепції збалансованої системи показників Balanced Scorecard, яка описана у статті, дозволяє підприємству працювати ефективніше, раціональніше управляти ресурсами. І, як наслідок відбувається зростання доходів та рентабельності бізнесу. Найбільшу перешкоду в українських умовах ефективного впровадження системи ЗСП створюють проблеми відсутності сформованих стратегій та низька ділова

культура мотивації персоналу. Також спостерігається невідпрацьованість процесу створення самої системи та її наповнення, тобто не виконується один із принципів ЗСП – оцінка й управління фінансовими та нефінансовими показниками діяльності. Великою проблемою для українських підприємств стає також те, що реалізації повноваження з розроблення і розвитку ЗСП делегуються середньому рівню менеджерського складу, який у більшості випадків не готовий до цього і з погляду своєї компетентності, і з погляду мотивації та бажання змінити підприємство на краще. Проблеми, пов'язані з персоналом, полягають і в тому, що концепцією не передбачені механізми подолання конфліктів, що можуть виникнути. ЗСП не може бути створена способом запозичення досвіду інших компаній концепцією, адже кожна фірма, підприємство, організація, компанія є унікальною та вимагає конкретного розгляду та розробки такої системи. Хоч у мотивації важливий індивідуальний підхід до кожного працівника, та в цілому має бути впроваджена певна система.

Дуже близько до цього питання підійшла Міжнародна організація із стандартизації (ISO), яка в основу багатьох стандартів з управління поклала системно – цільовий підхід щодо управління організацією. Системно-цільовий підхід в управлінні виправдав себе на практиці. Яскравими тому прикладами стало впровадження систем управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001 «Система менеджменту якості. Вимоги», систем управління навколишнім середовищем відповідно до вимог стандарту ISO 14001 і систем управління безпекою та здоров'ям працюючого персоналу згідно з вимогами стандарту BS OHSAS 18001 . Є в Україні підприємства, що впровадили інтегровані системи управління. Так, в одній організації можуть функціонувати система управління якістю і система управління навколишнім середовищем.

Достатньо переконливим підтвердженням результативності інтегрованих систем управління можна вважати сертифікат відповідності.

Відомо, що добровільна сертифікація систем управління розглядається як інструмент незалежної, максимально об'єктивної оцінки відповідності цих систем вимогам міжнародним стандартам [57, с. 66].

Тому, перш ніж розробляти систему мотивації працівників, потрібно звернути увагу на уже існуючі і визнані системи управління. Насамперед, це система управління якістю.

Мета впровадження вимог стандарту ISO 9001 – отримання кінцевого продукту, який би задовольняв вимоги споживача, але об'єктом управління, в першу чергу, стають працівники. Тому, з погляду практики, особливе місце в реалізації вимог цього стандарту займає один із принципів менеджменту – залучення працівників, які професійно виконують свої обов'язки і спроможні досягати цілі організації, а саме, виготовляти продукцію належної якості. Однак, слід зазначити, що вимоги, які висуває стандарт до персоналу, дуже обмежені. Сучасні теорії управління персоналом розглядають цілий ряд спеціальних напрямів, від яких залежить результативність діяльності персоналу. Це, наприклад, добір і адаптація персоналу, кар'єра і мотивація.

Стандарт ISO 9001 не містить вимогу мотивувати працівників для досягнення цілей щодо якості. Та фахівці з якості справедливо вважають, що навіть професійно розроблена система управління якістю не працюватиме, якщо персонал не мотивований, тому почали брати на озброєння теорії мотивації і ув'язувати їх з системою управління якістю [63]. Такий підхід на сьогодні є перспективним, оскільки система якості, яка побудована згідно з вимогами стандарту ISO 9001, може бути початком для побудови і впровадження системи мотивації працівників. Особливо, коли йдеться про цільове управління.

Мотиваційний потенціал підприємства можна визначити наступним чином: додати всі значення мотиваційних потенціалів працівників і поділити цю суму на їхню кількість.

Звичайно, в питаннях мотивації повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника, але мотиваційний потенціал підприємства характеризує в цілому роботу керівництва в питаннях управління персоналом.

Отже, розвиваючи традиційні методи з атестації та мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Недостатньо мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

Мотивація праці персоналу – це одна з головних рушійних сил в реалізації загальної стратегії підприємства. Забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації максимально зацікавить його у реалізації фізичного або інтелектуального потенціалу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства, його подальшому розвитку. Щодо практичної реалізації BSC, то основним кроком в обраному напрямі повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників. Пропонується використовувати KPI (ключові показники ефективності), що вимірюють досягнення цілей на підприємстві через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за 12-ти факторною моделлю мотивації.[47]

На основі моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюється вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого працівника, підрозділу чи підприємства в цілому, значення якого є показником для керівництва підприємства щодо готовності працівників досягати цілі організації, і взагалі, якісно виконувати свої обов'язки.

Значення мотиваційного потенціалу може використовуватись як критерій оцінки результативності системи мотивації, на основі якого можуть прийматися управлінські рішення.

Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження теоретичних аспектів щодо мотивації праці на підприємстві зовнішньоекономічної діяльності підприємства дали підставу зробити наступні висновки: Мотивація праці це система факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Якщо працівник мотивований - він зацікавлений, а отже, створена ситуація за якої він, вирішуючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби та свідомо обирає певний тип поведінки. На перший план висуваються матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством.

Стратегія управління персоналом виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високо – професійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії підприємства. Складовою стратегії управління та розвитку підприємства є мотивація персоналу. Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ФАХІВЦІВ ТОВ «МЕДІА ПЛЮС»

2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Медіа Плюс»

Рекламне агентство «Медіа-Плюс» функціонує з 2007 р. - перше українське рекламне агентство повного циклу, що надає сервіс практично у всіх галузях маркетингових комунікацій. Компанія входить в Atlantic Group разом з агентствами Talan Proximity, Pleon Talan, Media Biglion, Clever Force, New Mix, Chuck&Gek. Стало одним з перших українських агентств, що увійшло до міжнародної рекламної мережі BBDO, що належить найбільшому світовому рекламному холдингу Omnicom. Четверта за величиною міжнародна мережа агентств BBDO представлена 287 офісами в 79 країнах, в яких працює близько 25 тис. осіб. Найвідомішими клієнтами BBDO є Mars, Wrigley, PepsiCo, Gillette, Dodge, Campbell Soup, Casio, France Telecom, Daimler Chrysler. У 2008 році агентство вийшло з мережі BBDO).

Рекламне агентство «Медіа-Плюс» вийшло з мережі BBDO у 2008 році, але робота в мережі протягом декількох років дало агентству значного досвіду і вивело його на перші позиції рекламного бізнесу в Україні. Сьогодні ключовими клієнтами агентства «Медіа-Плюс» є Pepsi Ukraine, Mars, Nestle, Олейна, Райффайзен Банк Аваль, Алькасельцер. Наразі агентство «Медіа-Плюс» входить до групи компаній Atlantic Group разом з медійним агентством Media Directions, PR агентством Pleon Talan, PR&BTL агентством Talan Proximity Ukraine, промо-агентством Clever Force, продакшн-студією New Mix, дизайн-студією diuck&Gek.

У 2007 році рекламне агентство «Медіа-Плюс» здійснило ряд гучних рекламних кампаній як для локальних, так і для міжнародних клієнтів. Був проведений комплекс заходів ребрендингу банку Raiffeisen Bank Aval,

ефективність якого була доведена такими показниками - пізнаванність бренду зросла з 0 до 22 % за два місяці після початку кампанії, що є дуже високим результатом. Значних результатів досягла кампанія бренду Nike, комунікації для якої були здійснені у таких форматах: TV, преса, інтернет-сайт, вірусна кампанія.

Розглянемо організаційну структуру рекламного агентства «Медіа-Плюс», яка зображена на рис. 2.1.

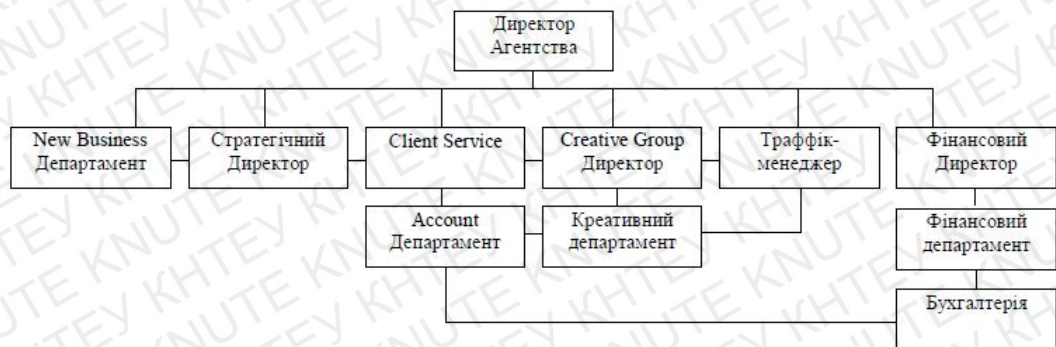


Рис. 2.1 Організаційна структура РА «Медіа-Плюс»

Джерело: Складено автором

Директор агентства контролює рух фінансових та матеріальних цінностей, здійснює загальне управління діяльністю компанії.

Клієнт-сервіс - директор розробляє стратегічний план відносин із клієнтом, відповідає за управління бюджетом, що передбачає процес планування, прийняття рішень, контроль за використанням; бере участь у роботі над збільшенням бюджету клієнта, у розробленні концепції продукту, слідкує за організацією та контролем бізнес-процесів у групі.

Стратегічний директор бере участь у розробленні комунікаційних стратегій, досліджує стратегічні інсайти для брендів, переглядає ефективність стратегій розвитку вже існуючих брендів, бере участь в тендерах та нових проектах клієнтів, аналізує креативні брифи відповідно до стратегії розвитку відповідного бренду.

Фінансовий директор здійснює контроль над фінансовим оборотом компанії.

Трафік-менеджер керує креативним ресурсом (арт-директор, дизайнер, копірайтер, літредактор тощо) та розподіляє завдання, які надходять від клієнт-сервіс департаменту.

Арт-директор відповідає за розроблення креативних ідей у тандемі з креативною командою, здійснює підготовку ідей для клієнта, координує процес втілення в життя рекламних кампаній.

Компанія проводить ефективну кадрову політику. У 2007 році на посаду креативного директора було запрошено Бенуа Шмідта, двічі призера найпрестижнішого рекламного конкурсу Cannes Lions, креативного директора Ogilvy Japan та Leo Burnett France. Його основним завданням стала робота з креативним ресурсом рекламного агентства та здобуття рекламних нагород для агентства на престижних рекламних конкурсах.

Клієнт-сервіс-департамент регулярно проводить рекламні зустрічі, на яких обговорюються останні новинки в сфері рекламного бізнесу, світові тренди та можливість їх застосування для українського клієнта.

Загалом, персонал компанії є учасником тренінгів, організатором яких є новостворена структура Талантарій, що входить до холдингу Atlantic Group та займається розробленням кадрових програм та тренінгів. Перебуваючи в мережі BBDO, агентство має спеціальні можливості щодо участі у спеціалізованих тренінгах - BBDO University, «Медіа-Плюс»/BBDO College.

Форма власності – приватна. Юридична і фактична адреса: ТОВ «Медіа-Плюс» вул. Комінтерна 22Б, м. Київ, 02088, Україна. Офіційний сайт: відсутній. Чисельність працівників складає 106 осіб. Відділ зовнішньоекономічної діяльності не відокремлений і входить до складу фінансового відділу. Він займається регуляцією зовнішньоекономічних процесів, а саме процесів експорту та імпорту. Відділ складається з фінансиста (1 особа) та юриста (1 особа).

Аналіз майнового стану здійснювався на основі агрегованого балансу та структури і динаміки оборотних активів (Додаток Б), за допомогою методів вертикального і горизонтального аналізу, а також фінансових коефіцієнтів.

Читання балансу, як правило починають із з'ясування зміни величини Балансу за звітний період часу. Для цього підсумок балансу ТОВ «Медіа Плюс» на початок періоду (1 338 322 грн.), порівнюють з підсумком Балансу на кінець періоду (1 755 458 грн.), тобто $1\,755\,458,0 \text{ грн.} - 1\,338\,322 \text{ грн.} = 417\,136 \text{ грн.}$ таке порівняння дозволяє визначити загальні напрямки руху Балансу, в даному випадку за 2017 рік відбулося збільшення підсумку Балансу ТОВ «Медіа Плюс» на 417 136 грн., яке оцінюється позитивно. З аналізу балансу чітко прослідковується щорічне зростання валюти балансу.

Горизонтальний аналіз орієнтований на оцінку динаміки і закономірності зміни окремих показників. Тому його ще називають трендовим аналізом. В процесі проведення горизонтального аналізу оцінюється система показників динаміки: абсолютний приріст (ланцюговий, базовий і середній), темп (коефіцієнт) росту (приросту) (ланцюговий, базовий, за весь період, середній); розмір одного відсотка приросту (ланцюговий, середній за весь період). Приклад горизонтального аналізу відображено у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Медіа Плюс» за 2013-2017 рр

Показник	Відхилення 2014 до 2013		Відхилення 2015 до 2014		Відхилення 2016 до 2015		Відхилення 2017 до 2016		Відхилення 2017 до 2013	
	Абсол, тис. грн.	Відн., %	Абсол, тис. грн.	Відн., %	Абсол, тис. грн.	Відн., %	Абсол, тис. грн.	Відн., %	Абсол, тис. грн.	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Основні засоби	-112034	-38,24	185280	102,39	277292	75,71	119061	18,50	469599,4	160,28
Інвестиційна нерухомість	-71119	-73,67	95254	374,71	32181	26,67	123181	80,59	179497	185,93
Нематеріальні активи	-144,4	-48,39	219	142,21	131	35,12	89	17,66	294,6	98,73

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Довгострокова дебіторська заборгованість	1163,8	303,7 1	-1068	-69,04	-1	-0,21	-478	- 100,00	-383,2	- 100,00
Довгострокові біологічні активи	-1452	- 72,46	1953	353,80	-621	-24,79	9447	501,43	9327	465,42
Інші необоротні активи	-18319	- 80,87	23982	553,47	23731	83,81	-27655	-53,14	1739	7,68
Необоротні активи всього	-201904	- 48,67	305620	143,51	332713	64,16	223645	26,27	660073, 8	159,11
Виробничі запаси	21245,2	23,75	1120	1,01	72996	65,28	14555	7,88	109916, 2	122,87
Запаси	-12634,6	- 17,99	30189	52,43	38844	44,26	44912	35,47	101310, 4	144,28
Поточна дебіторська заборгованість	12878,2	14,87	8779	8,82	-61555	-56,84	38415	82,20	-1482,8	-1,71
Поточні фінансові інвестиції	-19609,8	- 17,52	47591	51,55	-38073	-27,21	76208	74,84	66116,2	59,07
Гроші та їх еквіваленти	-32595,8	- 91,79	41474	1421,8 0	-42361	-95,43	5696	280,59	- 27786,8	-78,24
Інші поточні активи	-6290,2	- 29,06	11701	76,21	-2056	-7,60	13705	54,82	17059,8	78,82
Оборотні активи всього	-37007	-8,91	140854	37,23	-32205	-6,20	193491	39,73	265133	63,83
Всього активів	-238911	- 28,78	446474	75,50	300508	28,96	417136	31,17	925206, 8	111,44

Джерело: розраховано автором на основі додатку Б

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Медіа Плюс» представлено у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «Медіа Плюс» за 2013-2017 рр

Показник	Відхилення 2014 до 2013		Відхилення 2015 до 2014		Відхилення 2016 до 2015		Відхилення 2017 до 2016		Відхилення 2017 до 2013	
	Абсол, тис. грн.	Відн., , %	Абсол, тис. грн.	Відн., %	Абсол, тис. грн.	Відн., %	Абсол, тис. грн.	Відн., %	Абсол, тис. грн.	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Зареєстрований (пайовий) капітал	12,6	25,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12,6	25,00
Додатковий капітал	17249	25,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	17249	25,00
Капітал в дооцінках	6736	25,00	0	0,00	0	0,00	3141	9,33	9877	36,66
Вилучений капітал	-7408,6	49,28	3650	-16,26	1523	-8,10	-1941	11,24	-4176,6	27,78
Нерозподілений прибуток	-56626	-14,77	152460	46,67	174401	36,40	88486	13,54	358721	93,58
Капітал	-40037	-8,62	156110	36,80	175924	30,31	89686	11,86	381683	82,21
Довгострокові кредити банків	-163705	-85,97	211311	790,89	22978	9,65	189799	72,72	260382,8	136,74
Довгострокові забезпечення	-7364,8	-39,95	11974	108,15	6630	28,77	-9196	-30,99	2043,2	11,08
Інші довгострокові зобов'язання	-11325	-58,75	16144	203,04	-2860	-11,87	6398	30,13	8357	43,35
Цільове фінансування	27,6	54,76	-15	-19,23	-5	-7,94	-35	-60,34	-27,4	-54,37
Відкладені податкові зобов'язання	-1377,4	-67,31	1889	282,36	-634	-24,78	1756	91,27	1633,6	79,83
Довгострокові зобов'язання	-183745	-79,81	241303	519,07	26109	9,07	188722	60,12	272389,2	118,31
Короткострокові кредити банків	-6313,4	-6,98	28910	34,39	62287	55,13	122012	69,61	206895,6	228,90
Поточна кредиторська заборгованість за:	-13459,8	-43,90	21124	122,84	32181	83,98	10273	14,57	50118,2	163,48

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
довгостроковими зобов'язаннями	-4539	-49,57	6828	147,89	2219	19,39	6509	47,64	11017	120,33
з одержаних авансів	6326,6	152,73	-5291	-50,54	-2330	-45,00	-781	-27,42	-2075,4	-50,10
Доходи майбутніх періодів	-1,2	-16,67	3	50,00	0	0,00	-7	-77,78	-5,2	-72,22
Інша поточна кредиторська заборгованість	2857,4	207,42	-2513	-59,34	4118	239,14	722	12,36	5184,4	376,34
Поточні зобов'язання	-15129,4	-11,15	49061	40,68	98475	58,04	138728	51,74	271134,6	199,77
Всього зобов'язання	-198874	-54,34	290364	173,78	124584	27,23	327450	56,26	543523,8	148,52
Всього пасив	-238911	-28,78	446474	75,50	300508	28,96	417136	31,17	925206,8	111,44

Джерело: розраховано автором на основі додатку Б

Отже, за звітний період валюта балансу збільшилась на 925206,8грн. або на 11,44%.. При цьому збільшення оборотних активів не таке значне – 265133 грн. або на 63,38%. При цьому поточні зобов'язання збільшилися на 271134,6грн. або на 199,77%. Також збільшилися і довгострокові зобов'язання на 272389,2 грн або на 118,31 %.

Вертикальний аналіз полягає у визначенні у відсотках структури досліджуваного об'єкта (структури активів, пасивів, прибутку від звичайної діяльності, операційних витрат тощо). За допомогою вертикального аналізу можуть порівнюватися відносні показники за підприємствами, що суттєво різняться за абсолютними показниками обсягів виробництва і залучених фінансових ресурсів. Вертикальний аналіз зменшує вплив на вартісні показники інфляційного фактору (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вертикальний аналіз ТОВ «Медіа Плюс» за 2013-2017 рік, %

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення				
						2014 до 2013	2015 до 2014	2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2013
Основні засоби	35,29	30,60	35,29	48,08	43,44	-4,69	4,69	12,80	-4,64	8,15
Інвестиційна нерухомість	11,63	4,30	11,63	11,42	15,72	-7,33	7,33	-0,21	4,30	4,10
Нематеріальні активи	0,04	0,03	0,04	0,04	0,03	-0,01	0,01	0,00	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,05	0,26	0,05	0,04	0,00	0,22	-0,22	-0,01	-0,04	-0,05
Довгострокові біологічні активи	0,24	0,09	0,24	0,14	0,65	-0,15	0,15	-0,10	0,50	0,40
Інші необоротні активи	2,73	0,73	2,73	3,89	1,39	-2,00	2,00	1,16	-2,50	-1,34
Необоротні активи всього	49,97	36,01	49,97	63,61	61,23	-13,96	13,96	13,64	-2,37	11,27
Виробничі запаси	10,78	18,72	10,78	13,81	11,36	7,95	-7,95	3,03	-2,45	0,58
Запаси	8,46	9,74	8,46	9,46	9,77	1,28	-1,28	1,00	0,31	1,31
Поточна дебіторська заборгованість	10,43	16,83	10,43	3,49	4,85	6,39	-6,39	-6,94	1,36	-5,58
Поточні фінансові інвестиції	13,48	15,61	13,48	7,61	10,14	2,13	-2,13	-5,87	2,53	-3,34
Гроші та їх еквіваленти	4,28	0,49	4,28	0,15	0,44	-3,78	3,78	-4,13	0,29	-3,84
Інші поточні активи	2,61	2,60	2,61	1,87	2,20	-0,01	0,01	-0,74	0,34	-0,40
Оборотні активи всього	50,03	63,99	50,03	36,39	38,77	13,96	-13,96	-13,64	2,37	-11,27
Всього активів	100,0 0	100,0 0	100,0 0	100,0 0	100,0 0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	8,31	14,58	8,31	6,44	4,91	6,27	-6,27	-1,87	-1,53	-3,40
Капітал в дооцінках	3,25	5,70	3,25	2,52	2,10	2,45	-2,45	-0,73	-0,42	-1,15
Вилучений капітал	-1,81	-3,80	-1,81	-1,29	-1,09	-1,98	1,98	0,52	0,20	0,72
Нерозподілений прибуток	46,17	55,25	46,17	48,84	42,27	9,08	-9,08	2,66	-6,56	-3,90
Капітал	55,92	71,74	55,92	56,51	48,19	15,82	-15,82	0,59	-8,32	-7,73
Довгострокові кредити банків	22,94	4,52	22,94	19,50	25,68	-18,42	18,42	-3,43	6,18	2,74
Довгострокові забезпечення	2,22	1,87	2,22	2,22	1,17	-0,35	0,35	0,00	-1,05	-1,05
Інші довгострокові зобов'язання	2,32	1,34	2,32	1,59	1,57	-0,98	0,98	-0,74	-0,01	-0,75
Цільове фінансування	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	-0,01	0,00	0,00	0,00
Відкладені податкові зобов'язання	0,25	0,11	0,25	0,14	0,21	-0,13	0,13	-0,10	0,07	-0,04
Довгострокові зобов'язання	27,73	7,86	27,73	23,45	28,63	-19,87	19,87	-4,28	5,18	0,90
Короткострокові кредити банків	10,89	14,22	10,89	13,10	16,93	3,33	-3,33	2,21	3,84	6,05
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	3,69	2,91	3,69	5,27	4,60	-0,78	0,78	1,58	-0,67	0,91
довгостроковими зобов'язаннями	1,10	0,78	1,10	1,02	1,15	-0,32	0,32	-0,08	0,13	0,05
з одержаних авансів	0,50	1,77	0,50	0,21	0,12	1,27	-1,27	-0,29	-0,10	-0,38
Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інша поточна кредиторська заборгованість	0,17	0,72	0,17	0,44	0,37	0,55	-0,55	0,27	-0,06	0,21
Поточні зобов'язання	16,35	20,39	16,35	20,04	23,18	4,05	-4,05	3,69	3,14	6,83
Всього зобов'язання	44,08	28,26	44,08	43,49	51,81	-15,82	15,82	-0,59	8,32	7,73
Всього пасив	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі додатку Б

В ході дослідження майнового стану компанії були вивчені та детально проаналізовані фінансові показники, що характеризують структуру активів та джерела їх утворення, співвідношення коштів між сферою виробництва та сферою обігу, ефективність управління активами та інші.

Читання Балансу, як правило починають із з'ясування зміни величини Балансу за звітний період часу. Для цього підсумок балансу компанії ТОВ «Медіа Плюс» на початок періоду (1 338 322 тис. грн.), порівнюють з підсумком Балансу на кінець періоду (1 755 458 тис. грн.), тобто $1\,755\,458,0 \text{ тис. грн.} - 1\,338\,322 \text{ тис. грн.} = 417\,136 \text{ тис. грн.}$ таке порівняння дозволяє визначити загальні напрямки руху Балансу, в даному випадку за 2017 рік відбулося збільшення підсумку Балансу компанії ТОВ «Медіа Плюс» на 417 136 тис. грн., яке оцінюється позитивно. З аналізу балансу чітко прослідковується щорічне зростання валюти балансу. Щоб встановити, який вплив на створення фінансового стану ТОВ «Медіа Плюс» здійснили внутрішні і зовнішні умови діяльності підприємства необхідно провести аналіз активу і пасиву Балансу.

З даних таблиці можна зробити висновок, що загальна вартість майна компанії ТОВ «Медіа Плюс» за період 2016-2017 року зросла на 417 136,00 тис. грн. (31,17%), дана сума є реальним приростом майна підприємства, оскільки не проводилась переоцінка основних засобів.

На приріст вартості майна підприємства вплинув ріст вартості оборотних активів на 193 491 тис. грн., це свідчить про мобілізацію капіталу. В структурі майна підприємства питома вага оборотних активів становить 38,77 %, в той час, як вартість необоротних активів зросла на 223 645 тис. грн. і в структурі майна підприємства займає 61,23 %.

Ріст оборотних активів відбувся за рахунок росту запасів (+35,47%) на 44 912 тис. грн., поточних біологічних активів (+7,88%) на 14 555 тис. грн. дебіторської заборгованості (82,2%) на 38 415 тис. грн., що є негативною тенденцією.

Хоча в цілому спостерігається ріст майна групи компаній ТОВ «Медіа Плюс» поліпшення його структури, мобілізація коштів, однак відбувається відволікання частини активів на кредитування споживачів товарів, робіт і послуг та інших дебіторів, що призводить до вилучення частини, оборотних активів з обороту та росту товарних позик для споживачів продукції.

Надаючи кредити споживачам змушене залучати грошові кошти зі сторони для своїх потреб. Це призводить до збільшення кредиторської заборгованості. У зв'язку з тим необхідно компанії ТОВ «Медіа Плюс» зменшити продаж товарів у кредит шляхом вибору більш платоспроможних клієнтів.

В ході аналізу активів необхідно також визначити потенційну можливість перетворення активів у ліквідні кошти, з цією метою розраховуються коефіцієнти мобільності активів, який визначається за формулою:

$$K_{\text{моб.}} = \text{мобільні активи} / \text{немобільні активи} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт мобільності активів ТОВ «Медіа Плюс» у 2017 становив:

$$K_{\text{моб.}} = 680\,521,00 / 1\,074\,937,00 = 0,63 \quad (2.2)$$

Тобто на одиницю не обігових коштів припадає 0,63 одиниць обігових коштів, це свідчить про не значну мобільність активів ТОВ «Медіа Плюс», що пов'язано зі специфікою підприємства. Проаналізувавши структуру активів необхідно охарактеризувати джерела їх утворення - власні і позичені. В процесі такого аналізу визначають взаємозв'язок між статутним, власним і постійним капіталом.

Для подальшого підвищення ефективності роботи підприємства керівництву компанії ТОВ «Медіа Плюс» слід звернути увагу на те, що довготермінові кредити на капітальні вкладення допомагають підприємству прискорювати процес розвитку своєї матеріально - технічної бази темпами,

які випереджують темпи накопичення для цих цілей власних фінансових ресурсів. А використання короткострокових кредитів в оборотні кошти дає змогу підприємству вкладати власний оборотний капітал у створення лише постійних мінімальних запасів товарно-матеріальних цінностей і витрат на виробництво, створювати у мінімальних розмірах інші активи, а всі потреби в оборотних коштах, які носять тимчасовий характер, задовольняти за рахунок кредитів на умовах поверненості.

Однією з важливих характеристик фінансового стану є фінансова стійкість.

На базі табл. 2.4 проведемо аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «Медіа Плюс».

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності підприємства у 2013-2017 рр.

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Значення показників					Оптимальне значення
		На 31.12					
		2013	2014	2015	2016	2017	
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	2,44	3,14	3,06	1,82	1,67	2,0 - 2,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси)/ Поточні зобов'язання	1,50	1,74	1,88	0,65	0,76	Не менше 0,8-1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Операційний грошовий потік / Поточні зобов'язання	0,59	-0,04	0,74	0,62	0,26	0,2-0,25

Джерело: розраховано автором на основі додатків Б, В

Коефіцієнт загальної ліквідності показує, якою мірою поточні кредиторські зобов'язання забезпечуються поточними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. У нашому випадку даний коефіцієнт має негативні тенденції до зниження, за 2017 та 2016 роки є досить низьким

(1,67; 1,82). При низькому коефіцієнті ліквідності виникають сумніви щодо ефективності використання оборотних активів підприємства.

Коефіцієнт ефективної ліквідності показує яку частину короткострокової заборгованості підприємства може погасити найближчим часом за рахунок наявних грошових коштів. Значення коефіцієнта ТОВ «Медіа Плюс» знаходиться вище оптимального. Варто зазначити, що коефіцієнти ліквідності не можуть виступати точними індикаторами фінансового стану підприємства.

Коефіцієнти ліквідності відображають ліквідність лише на дату складання балансу і не враховують сплату боргів.

Спроможність підприємства у разі падіння обсягів реалізації покрити свої зобов'язання перед кредиторами — це основне завдання коефіцієнта швидкої ліквідності.

Якщо коефіцієнт більше 1, що є присутнім у 2014 та 2015 році та погіршення даного показника у 2016 та 2017, що свідчить про зростання фінансового ризику.

Фінансова стійкість підприємства - це здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у змішаному, внутрішньому і зовнішньому середовищі, гарантуючи його постійну платоспроможність і інвестиційну привабливість в межах допустимого ризику.

За даними агрегованого Балансу виконаємо аналіз фінансової стійкості ТОВ «Медіа Плюс», що представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Медіа Плюс» у 2013-2017 р.

№ п/п	Показники	На 31.12 2013 р.	На 31.12 2014 р.	На 31.12 2015 р.	На 31.12 2016 р.	На 31.12 2017 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	Власний капітал	464 292,00	424 255,00	580 365,00	756 289,00	845 975,00
2	Необоротні активи	414863,2	212 959,00	518 579,00	851 292,00	1 074 937,00

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
3	Власні обігові кошти	49428,8	211 296,00	61 786,00	-95 003,00	-228 962,00
4	Довгострокові зобов'язання	230232,8	46488	287791	313900	502622
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	279661,6	257 784,00	349 577,00	218 897,00	273 660,00
6	Короткострокові кредити та позики	90386,4	84 073,00	112 983,00	175 270,00	297 282,00
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів	370048	341 857,00	462 560,00	394 167,00	570 942,00
8	Запаси	159678,4	168289	199598	311438	370905
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів	110249,6	43 007,00	-137812,00	-406 441,00	-599 867,00
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (ряд. 5 - ряд.8)	119983,2	89 495,00	149 979,00	-92 541,00	-97 245,00
11	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (ряд. 7 - ряд. 8)	210369,6	173 568,00	262 962,00	82 729,00	200 037,00
12	Тип фінансової стійкості	Абсолютний	Абсолютний	Нормальна стійкість	Не стійкий фінансовий стан	Не стійкий фінансовий стан

Джерело: розраховано автором на основі додатків Б, В

З проведених розрахунків видно, що тип фінансової стійкості компанії ТОВ «Медіа Плюс» є не стійким і залишається незмінним на протязі двох років, незважаючи на збільшення власного капіталу і ріст запасів.

У світовій та вітчизняній практиці використовують цілу систему показників для аналізу фінансового стану: 1) Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії); 2) Коефіцієнт фінансової залежності; 3) Коефіцієнт залучених коштів у власному капіталі; 4) Коефіцієнт мобільності активів; 5)

Коефіцієнт маневреності власного капіталу; 6) Показник фінансового леверіджу; 7) Коефіцієнт фінансової стійкості.

З даних Таблиці 2.6 видно, що компанія ТОВ «Медіа Плюс» не спроможне виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, про це свідчить коефіцієнт фінансової незалежності, який у звітному періоді складає 0,48 а нормативне значення повинно знаходитись в межах $\geq 0,5$. у зв'язку з цим підприємство змушене залучати позикові кошти.

Таблиця 2.6

Показники аналізу фінансового стану компанії ТОВ «Медіа Плюс»
у 2013-2017 р.

№	Показники	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	Нормативне значення
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,44	0,72	0,56	0,57	0,48	$> 0,5$
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,43	1,39	1,79	1,77	2,08	> 1
3	Коефіцієнт залучених коштів у власному капіталі	0,56	0,32	0,71	0,66	0,97	< 1
4	Коефіцієнт мобільності активів	1,8	1,78	1,00	0,57	0,63	-
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,71	0,89	0,89	0,64	0,80	$> 0,5$
6	Показник фінансового леверіджу	0,4	0,11	0,50	0,42	0,59	> 1
7	Показник фінансової стійкості	0,64	0,80	0,84	0,80	0,77	> 1

Джерело: розраховано автором на основі додатків Б, В

Про співвідношення залучених коштів і власного капіталу говорить показник і коефіцієнта залучених коштів у власному капіталі, який у звітному періоді складає 0,97, нормативне значення цього показника 1, в

даному випадку збільшення показника свідчить про зниження фінансової стійкості.

На одиницю необігових коштів припадає 0,63 одиниць обігових, це свідчить про низьку можливість перетворити активи у ліквідні кошти.

У власному капіталі компанії ТОВ «Медіа Плюс» частка власних обігових коштів становить 0,8 про це свідчить показник коефіцієнта маневреності власного капіталу, показник даного коефіцієнта має тенденцію до зростання, що є позитивним явищем.

Показник фінансового левериджу становить 0,59 та має тенденцію до зростання, що є негативним явищем для компанії.

У загальному обсязі фінансування частка стабільних джерел фінансування РА «Медіа Плюс» становить 0,77 що підтверджує недостатню забезпеченість стабільними джерелами фінансування.

Отже, загальна вартість майна компанії ТОВ «Медіа Плюс» станом на 1 січня 2017 року зросла на 417 136,00 тис. грн. (31,17%), дана сума є реальним приростом майна підприємства, оскільки не проводилась переоцінка основних засобів.

Компанія ТОВ «Медіа Плюс» не спроможне виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, про це свідчить коефіцієнт фінансової незалежності, який у звітному періоді складає 0,48 а нормативне значення повинно знаходитись в межах $\geq 0,5$. у зв'язку з цим підприємство змушене залучати позикові кошти.

У власному капіталі компанії ТОВ «Медіа Плюс» частка власних обігових коштів становить 0,8 про це свідчить показник коефіцієнта маневреності власного капіталу, показник даного коефіцієнта має тенденцію до зростання, що є позитивним явищем.

Показник фінансового левериджу становить 0,59 та має тенденцію до зростання, що є негативним явищем для компанії.

У загальному обсязі фінансування частка стабільних джерел фінансування РА «Медіа Плюс» становить 0,77 що підтверджує недостатню забезпеченість стабільними джерелами фінансування.

Динаміка обсягів виконаних робіт зображена на рис. 2.2

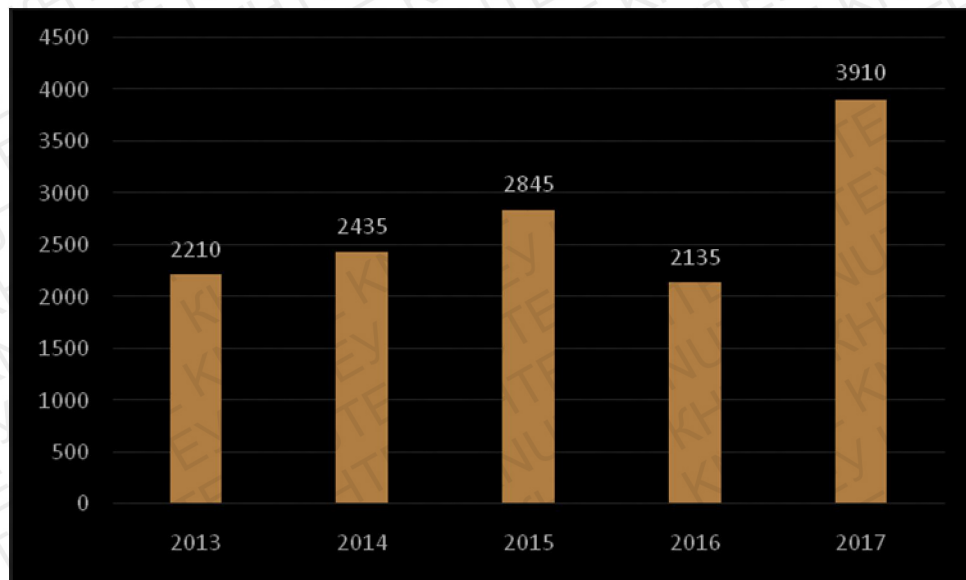


Рис. 2.2 Динаміка обсягів виконаних робіт за напрямом ЗЕД за 2013-2017 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором

Видом діяльності даного підприємства є рекламна діяльність, що відповідає коду 73.11 за КВЕД 2010.

Економічні перетворення, які на даний момент відбуваються в Україні, мають на своїй меті інтеграцію вітчизняних підприємств до системи міжнародних зав'язків, значимість яких постійно зростає. Зовнішньоекономічна діяльність - діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [24, с. 212].

Усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають рівне право здійснювати будь-які її види, прямо не заборонені законами України, незалежно від форм власності та інших ознак. Для ТОВ «Медіа-Плюс»

розвиток ЗЕД означає нові можливості використання переваг міжнародної виробничої кооперації, зростання свободи в прийнятті економічних рішень та вибору шляхів вирішення поставлених задач. Якість продукції відповідає стандартам ДСТУ, ГОСТ, технічним умовам, стандартам та європейським нормам.

Початкова стадія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства характеризуються великими труднощами та малою кількістю партнерів. Отже, одним з найбільших партнерів підприємства довгий час була Російська Федерація, проте гостра політична ситуація, що склалася між двома країнами, не могла не позначитися на відносинах ТОВ «Медіа-Плюс» з російськими партнерами. Однак, уже в 2017 році українське підприємство відновило поставки збірних рекламних конструкцій з Росії. Більш наглядно дану ситуацію проілюструє рис. 2.3.

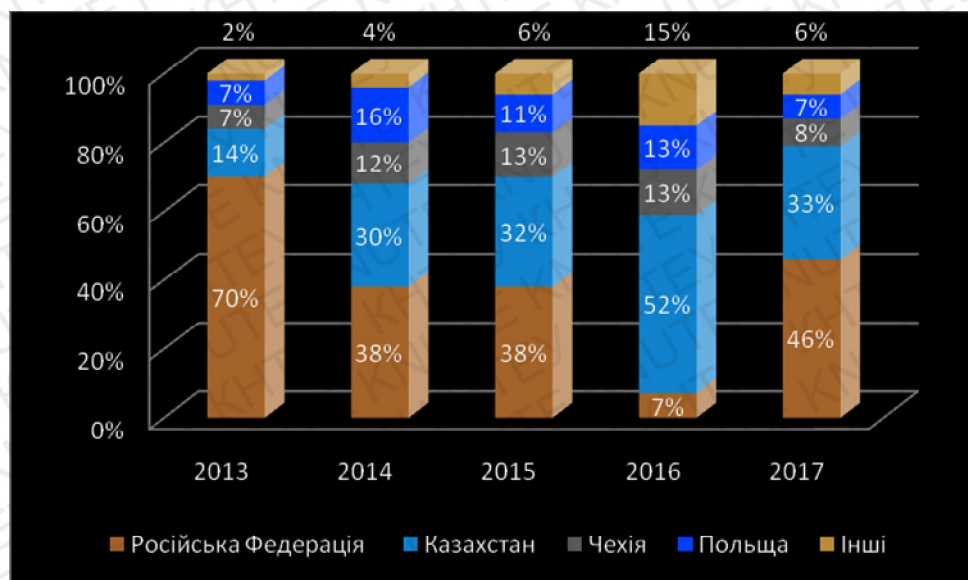


Рис. 2.3. Динаміка географічної структури імпорту ТОВ «Медіа-Плюс» за 2013-2017 рр., %

Джерело: складено автором

Як бачимо, у 2012 та 2013 роках показник імпорту товару з РФ сягав відмітки 70%. Це було пов'язано з тим, що на той момент підприємство ще не мало тісних зв'язків з іншими країнами. У 2014 та 2015 роках кількість

імпортованої продукції з Росії зменшилась майже в 2 рази. Нemoжливiсть імпортувати товари з Росії змусила компанію шукати вихід на нові ринки. У 2016 році імпорт з Російської Федерації зменшився до 7%, з Казахстану збільшився і подолав відмітку в 50%. З 2012 по 2013 рр. імпорт з інших країн не перевищував 1%, а у 2016 р. цей показник піднявся до позначки 15%.

Попри те, що імпорт збірних рекламних конструкцій з території Російської Федерації значно зменшився в останні роки, на кінець 2017 року Росія знову стала основним експортером ТОВ «Медіа-Плюс». На 2016 рік підприємством планується продовження співпраці зі своїми російськими партнерами, а також пошук нових постачальників в Китаї.

Міжнародна торгівля, у порівнянні з внутрішньою, є більш ризиковою, що визначено економічними, політичними, правовими і соціальними умовами в різних країнах, їх традиціями і звичаями, а також великими відстанями між торговельними партнерами. У результаті часто буває доцільно, а іноді просто необхідно використовувати дистриб'юторів для проведення міжнародних торговельних операцій, зокрема дистриб'ютори на території країн партнерів ТОВ «Медіа Плюс» за 2013-2017 рр., зображено на рис. 2.4.

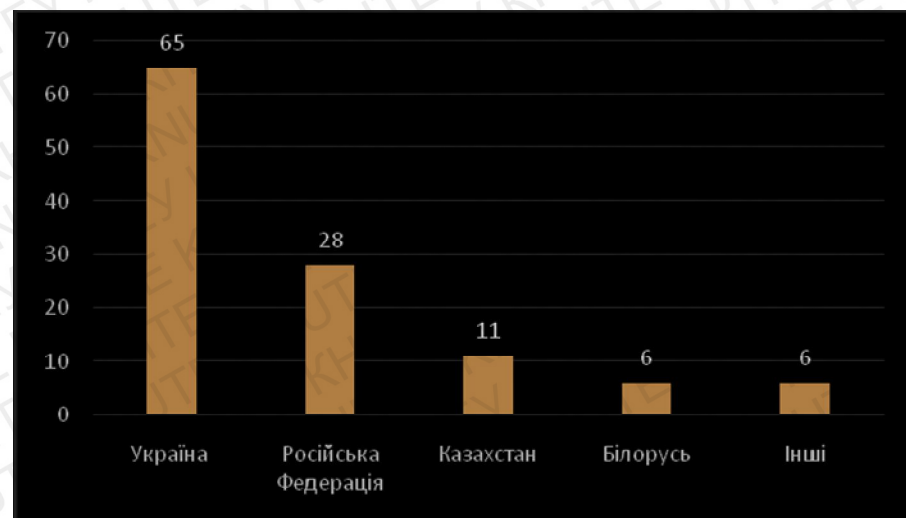


Рис. 2.4 Дистриб'ютори на території країн партнерів ТОВ «Медіа Плюс» за 2013-2017 рр., од.

Отже, найбільша кількість дистриб'юторів за межами України, 28, знаходиться в Російській Федерації. У Казахстані - 11, в Білорусі - 6. Ще по одному - в Німеччині, Монголії, Польщі, Литві та Узбекистані.

ТОВ «Медіа-Плюс», зазвичай, застосовує типові контракти, що представляють собою приблизний договір або ряд уніфікованих умов, виражених у письмовій формі, сформульованих наперед з урахуванням практики торгівлі або звичаїв, прийнятих договірними сторонами. ТОВ «Медіа-Плюс» при укладанні договорів використовує тверду ціну, яка встановлюється у момент підписання контракту та залишається незмінною протягом дії контракту. У цьому випадку в контракті робиться застереження: «ціна тверда, зміні не підлягає».

Не дивлячись на те, що підприємство є молодим, воно має велику кількість українських та зарубіжних партнерів, яка зростає з кожним роком.

2.2. Аналіз системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс»

У сучасних умовах ринку проблема стимулювання здобуває особливе значення, оскільки економічне зростання підприємства неможливе без створення діючої стимуляційної системи управління, що спонукує працівників до ефективної діяльності. Стимулювання сьогодні повинне бути зорієнтоване не лише на підвищення продуктивності праці, а також на підвищення якості праці, ініціативності, творчій активності й закріплення працівників на підприємстві. Це обумовлює застосування нових підходів до формування й розвитку діючої стимуляційної системи на підприємствах.

Проведення оцінки ефективного впливу методів і способів стимулювання на персонал і клієнтів є одним із головних і складних завдань у практичній діяльності товариства. Сьогодні таку проблему необхідно вирішувати за допомогою діагностики стану стимуляційного механізму, що

включає комплекс методів аналізу і соціологічного дослідження для одержання більш достовірних результатів.

З метою формування комплексної уяви про діючу стимуляційну систему товариства, оцінки її поточного стану, слабких і сильних сторін, визначення й обґрунтування напрямків удосконалення проведемо діагностику проблем механізму стимулювання на ТОВ «Медіа Плюс». Стимуляційний механізм на ТОВ «Медіа Плюс» - система комплексної стимулювання до результативної діяльності (див.рис.2.5)

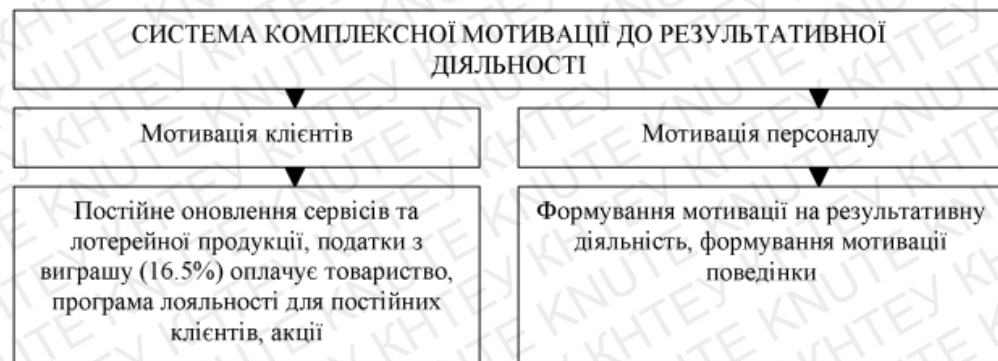


Рис. 2.5. Стимуляційний механізм ТОВ «Медіа Плюс»

Джерело: складено автором

Далі проаналізуємо стимулювання персоналу на товаристві. З основним персоналом (касири), укладається договір цивільно-правового характеру. Предмет будь-якого цивільно - правового договору не може бути визначений інакше як конкретний результат праці або виконання певного завдання замовника. В даному випадку, замовник, на відміну від трудового договору, сплачує не робочий процес, а результат цього процесу.

Оплата праці на ТОВ «Медіа Плюс» здійснюється на підставі законодавства України про оплату праці, постанов уряду, колективних і трудових договорів, а також Положень про оплату праці працівників товариства «Медіа Плюс» і окремих підрозділів, Положень про преміювання. Законодавство України про оплату праці ґрунтується на Конституції України і складається з Кодексу Законів України про працю, Законів України «Про

оплату праці», «Про колективні договори і угоди», «Про підприємства в Україні» й інших актів законодавства України.

Форми і системи оплати праці забезпечують зв'язок між результатами праці і його оплатою. На товаристві використовуються тарифна і почасова форми оплати праці. Тарифна використовується для адмінперсоналу, почасова - для основного персоналу. За тарифною формою оплати праці у ТОВ «Медіа Плюс» оплачується 7,2%, по почасовій формі - 92,8 % працівників.

Основою організації оплати праці персоналу на товаристві є схеми посадових окладів. У схемі посадових окладів ТОВ «Медіа Плюс» передбачена так звана «вилка окладів», що визначає їх мінімальний і максимальний рівні, за допомогою якої можна враховувати відмінності в кваліфікації, обсязі і складності праці працівників. Для адміністрації з метою більш повного врахування в окладах відмінностей у кваліфікації, посилення їх матеріальної зацікавленості у зростанні професійної майстерності передбачено встановлення категорій.

На досліджуваному підприємстві окрім основної заробітної плати при оплаті праці широко використовується система бонусів. Коло осіб, які підлягають преміюванню, його показники і умови, а також розміри бонусів (конкретні за кожною професією, посадою або їх граничні розміри) передбачені в Положеннях про оплату і преміювання конкретного підрозділу товариства. У кожному підрозділі передбачаються різні бонусні системи для різних категорій працівників. Так, працівники, зайняті на основних ділянках, преміюються за виконання і перевиконання завдання.

На товаристві розроблений також порядок позбавлення працівників бонусів. Підставою для позбавлення повністю або частково є: порушення виробничих і технологічних інструкцій, галузевих вимог з техніки безпеки та інші виробничі упущення; порушення правил внутрішнього трудового

розпорядку; відсутність на роботі без поважної причини; залучення до кримінальної або адміністративної відповідальності за недостачі.

Вважається, що нижня межа відчуття зростання матеріальної зацікавленості складає 10%, тобто різницю між тарифними ставками наступного і попереднього розряду менш 10% встановлювати не слід.

На товаристві існує система заохочування та покарання. Заохочування - це премії за переробку (оклад помножується на коефіцієнт переробки), по результатам діяльності підприємства за місяць (прибутковість підприємства), за обслуговування касирами великої кількості клієнтів, за виконання додаткової роботи, премії від Генерального директора ТОВ «Медіа Плюс». Покарання - це штрафи за помилки при заповненні бухгалтерської документації, при обслуговуванні касирами клієнтів (помилки, які привели до збитків фірми), штрафи за використання корпоративного мобільного зв'язку в особистих цілях, за запізнення на роботу.

Прослідкуємо як формується заробітна платня на ТОВ «Медіа Плюс». Адміністрація: заробітна плата + бонуси по результатам діяльності підприємства (приблизно 1% від прибутку, 55,55% з них директору). Останні 44,45% бонусів розподіляються між керівництвом з урахуванням коефіцієнта трудової участі (КТУ). Основний персонал: ставка згідно градації *кількість змін *коефіцієнт робочого часу + бонуси за кількість прийнятих білетів - штрафи. Таким чином, у 2017 році заробітна плата збільшувалася два рази: у квітні і в вересні.

Таким чином, заробітна плата на підприємстві зросла порівняно з початком року: у основного персоналу на 19,2%, у охорони - на 34,3%, у менеджерів - на 27,8%, у заступника директора - на 27,5%, у директора - на 14,3%.

Отже, для досягнення високих показників продуктивності товариству необхідно усунути визначені недоліки. Задоволеність працівників системою, що використовується на товаристві для оплати їх праці, має величезне

значення. Якщо система оплати праці зрозуміла працівнику, доступна, забезпечує йому зміну заробітної плати, адекватну зміні його трудових витрат, то працівник буде зацікавлений покращувати результати праці. При розробці стратегії формування системи оплати праці на товаристві необхідно вивчати задоволеність працівників діючою системою з метою виявлення тих її елементів, які не викликають у працівників схвалення і не дозволяють оплаті праці повною мірою виконувати притаманні їй функції.

Тому для вивчення задоволеності працівників товариства системою оплати праці було проведено анкетування працівників ТОВ «Медіа Плюс». За допомогою розробленої анкети з вивчення ставлення працівників до діючої системи оплати праці проводилось опитування у період 20.09 - 15.10.2017 року. Вибірка респондентів здійснювалась за категоріями працівників: 1) адміністративний персонал (далі – АП), 2) основний персонал (далі – ОП). Серед опитаних на товаристві переважають жінки - 65 осіб, чоловіки - 3 особи. Розподіл респондентів за віком: переважають вікові групи 25-35 та 36-45 років, велику питому вагу займає вікова група 46-55 років (20,0 та 17 % відповідно).

Дослідження показало, що більшість робітників мають середню технічну і середню освіту - 81,2%. Питома вага робітників, які мають вищу освіту серед опитаних, має (18,8%). Розподіл респондентів за стажем роботи показав, що опитуванням були охоплені працівники, які мають певний життєвий і професійний досвід. 80% АП і 36% ОП відпрацювали на даному підприємстві більше 10 років. Серед опитаних працівників - 66 % одружені (замужем), 34% неодружені (розлучені). Розглянувши соціальний портрет опитаних, перейдемо безпосередньо до аналізу їх відповідей на питання, що стосуються оплати праці. Одним з індикаторів задоволеності працівників товариства системою оплати праці є їх трудова активність. Відповіді респондентів на питання «Як Ви оцінюєте рівень Вашої трудової активності» наведені в табл. 2.7.

Таким чином, більшість респондентів серед АП та ОП (53,3 та 59,5% відповідно) відповіли, що працюють достатньо напружено, але могли б працювати краще, з максимальною віддачею працює лише третина працівників. Разом з високою оцінкою своєї трудової активності більшість опитаних працівників - 58% вважають, що якщо вони стануть працювати краще, їх заробіток залишиться на колишньому рівні.

Таблиця 2.7

Розподіл опитаних працівників за рівнем трудової активності, %

Рівень трудової активності	АП	ОП
Працюю з максимальною віддачею	32,4	38,0
Працюю достатньо напружено, але міг би працювати краще	53,5	59,5
Працюю в «впівсили»	14,1	2,5
Працюю «абияк»	-	-

Джерело: складено автором

Упевнені в збільшенні заробітної плати приблизно четверть працівників - 23,4% . Це свідчить про те, що між рівнем трудової активності працівника і розміром заробітної плати існує слабкий зв'язок. На трудову активність працівника впливає дуже велика кількість різних об'єктивних і суб'єктивних чинників економічного, організаційного, психологічного характеру. Для визначення цих чинників в анкеті було запропоновано 9 їх варіантів(чинники трудової активності, об'єктивна оцінка і оплата праці, заходи морального заохочення, соціальна підтримка (матеріальна допомога), трудове змагання, сприятливий моральний клімат у колективі, упевненість у завтрашньому дні, підтримка ініціативи керівництвом, можливість професійного і посадового просування. престижність професії), працівникам пропонувалося вибрати не більше трьох, які визначають їх трудову активність. Результати такоговідбору представлені в табл. 2.8.

Таким чином, з'ясували, що на підприємстві більшою мірою на трудову активність як робітників АП та і ОП, впливають об'єктивна оцінка і оплата праці, сприятливий клімат у колективі і впевненість у завтрашньому дні.

Таблиця 2.8

Оцінка респондентами чинників, що спричиняють найбільший вплив на їх трудову активність, %

Чинники трудової активності	АП	ОП
Об'єктивна оцінка і оплата праці	84,0	69,0
Заходи морального заохочення	3,0	11,0
Соціальна підтримка (матеріальна допомога)	8,0	10,0
Трудове змагання	1,0	2,0
Сприятливий моральний клімат у колективі	37,0	44,0
Упевненість у завтрашньому дні	31,0	26,0
Підтримка ініціативи керівництвом	5,0	25,0
Можливість професійного і посадового просування	28,0	16,0
Престижність професії	6,0	10,0

Джерело: складено автором

Причому сприятливий моральний клімат - найбільш важливий чинник для категорії ОП. Такі чинники підвищення трудової активності, як трудове змагання і престижність професії, працівниками практично не сприймаються. Називаючи об'єктивну оцінку і оплату праці основним стимулюючим чинником, значна частина опитаних, особливо АП, незадоволені існуючою на підприємстві оцінкою праці і вважають її необ'єктивною (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Відповіді респондентів щодо об'єктивності оцінки їх праці на підприємстві, %

Фактори об'єктивності	АП	ОП
Існуюча оцінка праці об'єктивна	23,1	30,8
Існуюча оцінка праці необ'єктивна	41,5	39,2
Складно відповісти	35,4	30,0

Так, на підприємстві 41,5% (АП) та 39,2% (ОП) вважають існуючу оцінку праці необ'єктивною. На думку респондентів, несправедливість в оцінці праці виявляється у відсутності індивідуального підходу до оцінки праці (зрівнялівці), невідповідності заробітної плати цінам на споживчі товари і послуги, невідповідності оплати праці кількості і якості обслуговування. Відповіді респондентів на питання «Чи задоволені Ви розміром Вашого заробітку» представлені у табл. 2.10

Таблиця 2.10

Розподіл респондентів за ступенем задоволеності розміром заробітку, %

Ступінь задоволеності	АП	ОП
1	2	3
Повністю незадоволений	-	27,0
Скоріш незадоволений, ніж задоволений	20,0	46,1
Скоріш задоволений, ніж незадоволений	40,0	19,2
Задоволений частково	20,0	6,0
Задоволений повністю	20,0	1,7

Джерело: складено автором

Представлена оцінка задоволеності розміром оплати праці показала, що повністю ним незадоволені майже чверть персоналу ОП. Половина персоналу скоріш незадоволений, ніж задоволений (20,0 та 46,1 % відповідно). Повністю задоволені розміром заробітку лише 20,0% АП та 1,7% ОП. Незалежно від того, яка система оплати праці використовується, працівник перш за все повинен винагороджуватися за витрачену працю певної кількості і якості. Проте, на думку більшості респондентів, їх заробіток нижче за витрати і якість праці.

Дані, представлені в табл. 2.11 обумовлюють те, що з метою підвищення свого заробітку працівники віддають перевагу підвищенню продуктивності праці і трудової активності, якості виконаних робіт, підвищенню кваліфікації.

Таблиця 2.11

Шляхи підвищення заробітку, яким працівники товариства віддають перевагу (в умовах діючої системи оплати праці), %

Шляхи підвищення заробітку	АП	ОП
Підвищення кваліфікації	2,4	9,7
Суміщення професій	5,9	13,5
Підвищення продуктивності праці, трудової активності	24,8	20,9
Шляхи підвищення заробітку	АП	ОП
Підвищення якості виконання робіт	16,6	10,1
Робота в позаурочний час (понаднормово, робота у вихідні дні)	4,9	4,6
Дострокове виконання роботи	2,0	4,4
Щоб не зробив, заробіток не збільшиться	43,4	41,2

Джерело: складено автором

Судячи з відповідями респондентів, майже половина респондентів вважають, що щоб вони не зробили, заробіток не збільшиться. Це, безперечно, є тривожним фактом для керівників підприємства ТОВ «Медіа Плюс». Що стосується складових оплати праці, то респонденти відзначили, що їх основна заробітна плата доповнюється тільки бонусами. Доплати і надбавки отримують тільки АП. Виплати за вислугу років, бонуси і виплати за системами участі у прибутках для ОП не проводяться. Більш третини респондентів (АП), які отримують доплати і бонуси, при анкетуванні вказали, що їм невідомо, за які саме результати вони їм нараховуються (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Інформованість респондентів щодо умов отримання доплат, надбавок і бонусів, %

Ступінь інформованості	АП	ОП
Відомо, за які результати праці виплачуються доплати, надбавки і бонуси	31,7	68,4
Недостатньо точно відомо, за які результати праці виплачуються доплати надбавки і бонуси	27,1	19,0
Зовсім невідомо, за які результати праці виплачуються доплати, надбавки і бонуси	41,2	12,6

Джерело: складено автором

Найбільш обізнані у питанні інформованості щодо умов отримання бонусів, виявились ОП, що не викликає здивувань. У зв'язку з цим працівникам було запропоновано оцінити залежність розміру їх заробітку від кінцевих результатів роботи ТОВ «Медіа Плюс». Результати оцінки представлені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка працівниками залежності заробітку від кінцевих результатів роботи підрозділу і підприємства, %

	АП	ОП
Залежність заробітку від кінцевих результатів роботи підрозділу		
Залежить	35,0	38,2
Залежить, але неістотно	20,8	19,5
Практично не залежить	34,2	30,0
Складно відповісти	10,0	12,3
Залежність заробітку від кінцевих результатів роботи товариства		
Залежить	27,3	28,5
Залежить, але неістотно	23,9	25,8
Практично не залежить	37,1	35,2
Складно відповісти	11,7	10,5

Джерело: складено автором

За даними, наведеними в таблиці видно, що АП і ОП відчують більш сильну залежність заробітку від результатів роботи структурного підрозділу, ніж від результатів роботи товариства в цілому. Іншими словами, повинна бути забезпечена залежність заробітної плати кожного працівника від підсумкових фінансових результатів роботи товариства, що забезпечує справедливий розподіл створеного доходу і прибутку серед учасників лотерейного бізнесу.

На завершення анкетування працівникам було запропоновано назвати зміни, які б примусили їх працювати краще. Узагальнюючи відповіді респондентів можна назвати такі: збільшення тарифних ставок і посадових окладів; забезпечення об'єктивності в нарахуванні заробітної плати і справедливості при її розподілі між працівниками ; вдосконалення системи

матеріального заохочення; введення виплат за вислугу років; встановлення кореляції між розміром оплати праці і рівнем споживчих цін; забезпечення «гласності» розмірів заробітної плати в межах трудового колективу.

У результаті анкетування було з'ясовано, що лише третина працівників як серед АП та і ОП працює з максимальною віддачею, чверть працює впівсили, що у кінцевому результаті впливає на кінцеві результати праці та фінансові показники товариства. Далі були з'ясовані чинники, що впливають на їх трудову активність, найзначущими працівниками було визначені такі: об'єктивна оцінка і оплата праці; сприятливий моральний клімат у колективі; можливість професійного і посадового просування; упевненість у завтрашньому дні; соціальна підтримка. Практично не сприяють трудовій активності такі чинники як: заходи морального заохочення; трудове змагання; престиж професії. Тобто, основним стимулюючим чинником, що сприяє підвищенню трудовій активності був названий працівниками: об'єктивна оцінка та оплата праці.

Було з'ясовано, що більше половини працівників (АП та ОП) вважають оплату праці на товаристві не об'єктивною. Несправедливість в оцінці пов'язана з відсутністю індивідуального підходу до оцінки праці, невідповідності заробітної плати цінам на споживчі товари і послуги, невідповідності оплати праці кількості і якості послуг. Дослідження показало, що більшість респондентів незадоволена своїм заробітком та вважають, що їх заробіток нижче за витрати та якість праці. На думку респондентів на товаристві найбільш адекватно винагороджуються наступні результати праці: а) точне і якісне виконання роботи; б) підвищення продуктивності праці. Але такі показники як: новаторство і пропозиція нових шляхів виконання; зусилля понад посадову інструкцію; спільна робота для досягнення результатів; досягнення економії ресурсів були названі як такі, що зовсім не винагороджуються. Більшість половини респондентів вважають, що щоб вони не зробили, заробіток їх не підвищиться. Цей факт

пояснює низьку трудову активність працівників, бо головним стимулюючим чинником ними було визначено саме оцінку та оплату праці.

Проведене анкетування працівників ТОВ «Медіа Плюс» показало, що значна частина працівників у цілому незадоволена діючою на товаристві системою оплати праці, основними недоліками якою є слабка залежність оплати праці від кількості і якості послуг й результатів діяльності товариства в цілому та його підрозділах; необ'єктивність оцінки роботи працівників й, як наслідок, несправедливість оплати праці порівняно з іншими працівниками; невідповідність рівня оплати праці рівню споживчих цін, недостатня інформованість працівників про діюче на товаристві положення про оплату праці. Тобто, для підвищення рівня трудової активності та досягнення високих показників продуктивності ТОВ «Медіа Плюс» в першу чергу необхідно усунути визначені у результаті анкетування недоліки та передбачати незадоволеність працівниками системою стимулювання на товаристві.

2.3. Оцінка ефективності організації системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс»

Якщо керівництво підприємства не знає його сильних і слабких сторін, не уявляє собі зовнішніх можливостей і не підозрює про загрози, воно неспроможне розробити стратегію, яка відповідає становищу підприємства на ринку. А тому SWOT - аналіз є необхідним компонентом стратегічного оцінювання цього становища. Також слід зауважити, що контроль - необхідний елемент забезпечення досягнення ТОВ «Медіа Плюс» поставленої мети. Процес контролю складається з установлених стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції у тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів. До стандартів, які необхідно встановити в процесі стратегічного управління, слід

зарахувати передусім ті, які відображають ключові фактори успіху, закладені у вибраній стратегії. Необхідно дотримуватись наступних правил при проведенні контролю над реалізацією стратегії:

- уникнення надмірного контролю. Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих багато чисельними формами контролю, інакше це поглинатиме всю їхню увагу та призведе до повного хаосу й безладу;
- встановлення жорстких, але досяжних стандартів. Якщо стандарт сприймається як нереальний чи несправедливо високий, він може зруйнувати стимули працівників;
- винагородження за досягнення стандарту. Стимулювання працівників на повну самовідданість в інтересах компанії в значній мірі залежить від справедливості винагороди за досягнуті результати.

Беручи до уваги тему магістерської роботи «Формування стимуляційного механізму як запоруки ефективності підприємства» розглянемо більш ретельно стратегію товариства щодо стимулювання працівників. Засоби поліпшення стимулювання праці об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління і не грошове стимулювання. Перший напрям відображає роль стимуляційного механізму сплати праці в системі підвищення виробництва праці. Воно включає в ролі елементів вдосконалення системи заробітної платні, надавання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства. Безумовно, стимуляційному механізму сплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на належному рівні, так і росту виробництва праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у виробництві праці. Врешті решт відбувається певні накладки або звикання до цього виду впливу.

Однобокий вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищенню виробництва праці.

Наступний напрям поліпшення стимулювання - вдосконалення організації праці - містить ставлення цілей, розширення робочих функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосовування гнучких графіків, поліпшення умов праці. В результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може привести до різкого опору з боку працівників. Збагачення праці припускає надавання людині такої праці, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю. Цей метод доцільно застосовувати в сфері праці інженерно-технічних працівників.

Поліпшення умов праці - одна з найгостріших проблем цього часу. На етапі переходу до ринку зростає значимість умов праці як одної з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови робочого середовища. Умови праці є не тільки потребою, а й стимулом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певного виробництва праці і його ефективності. Стан робочого місця щоденно оцінюється побально. Працівники зацікавлені у постійній підтримці свого місця в доброму стані, тому, що в цьому випадку тарифна частина його зарплатні збільшується на 10%. Застосування такої системи дозволяє підвищити рівень культури виробництва та сприяє зростанню виробництва праці.

Для ефективного управління стимулюванням необхідно: усвідомити модель основного процесу стимулювання (потреба - мета - дія - досвід), очікування, знати фактори, які впливають на стимулювання, формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потреби

можуть бути задоволені; усвідомлювати, що стимулювання не самоціль, а спосіб задоволення. Обрана стимуляційна стратегія має бути основана на аналізі сучасної ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. В цілому система управління стимулюванням здійснюється при використанні наступних методів: використання грошей як міри винагороди; застосування покарань; розвиток співучасті; стимулювання через роботу; винагороди і визнання досягнень; залучення працівників до управління; заохочення і винагороди групової роботи. Належна система стимулювання праці повинна забезпечувати сталість і відданість кадрового персоналу та певний рівень дисципліни своєму підприємству. Адже, перехід висококваліфікованих і професійних кадрів до конкурентів не сприятиме успішній діяльності підприємства. На скільки ефективні організаційно-економічні методи стимулювання можна визначити через показники плинності, стабільності персоналу, рівень дисципліни [20, с. 127].

Для аналізу слабких та сильних сторін системи стимулювання ТОВ «Медіа Плюс» необхідно: проаналізувати забезпеченість підприємства трудовими ресурсами; визначити кількісну характеристику чисельного складу персоналу; надати характеристику руху робочої сили; дослідити кваліфікаційну характеристику чисельного складу працюючих; визначити якісну характеристику чисельного складу працюючих; здійснити аналіз продуктивності праці; здійснити аналіз фактично відпрацьованих днів одним робітником; здійснити аналіз фонду оплати праці.

По специфіці своєї діяльності найбільшу частку в структурі персоналу становлять жінки - 97,06 %. Характеристика руху робочої сили: плинність кадрів на ТОВ «Медіа Плюс» незначна. Основними причинами звільнення працівників були: за власним бажанням. Позитивним аспектом на товаристві є те, що темпи росту коефіцієнта обігу з прийому є значно вищими, ніж коефіцієнта обігу зі звільнення, що позитивно впливає на результати діяльності. Зниження коефіцієнта плинності вказує на покращення трудової

дисципліни на підприємстві. Загалом позитивну тенденцію щодо руху персоналу по підприємству характеризує коефіцієнт стабільності, який щороку збільшується і досяг вершини - 0,96. Ріст коефіцієнта стабільності свідчить про створення сприятливих умов для підвищення продуктивності праці й ефективності виробництва. Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами на 79%.

Продуктивність праці - це якісний показник використання трудових ресурсів, який вважають одним із найважливіших узагальнених показників діяльності кожного підприємства. Стрімкий ріст продуктивності праці на товаристві відбувався внаслідок введення в дію більш прогресивних новинок техніки, що призвело до росту продаж, застосування нових форм стимулювання праці, організації праці. Оскільки використання трудових ресурсів пов'язане з витратами на заробітну плату, потрібно здійснити аналіз використання фонду оплати праці як важливого складника для стимулювання (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз складу фонду оплати праці за видами виплат

Показники	Роки					Абсол. відх (+,-)		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Фонд оплати праці, тис. грн	326,3	420,0	540,7	696,1	1053,4	+455,4	+357,2	289,2	151,3
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	24,2	72,9	219,0	658,3	996,2	+440,3	+337,9	300,6	151,3
Фонд додаткової заробітної плати всього, тис. грн	7,2	12,5	21,7	37,8	55,6	+16,1	+17,8	174,2	147,1
- зокрема, зростання споживчих цін	15,6	10,8	7,5	5,2	2,4	-2,3	-2,6	69,3	46,2
- оплата за невідпрацьований час	2,7	6,2	14,2	32,6	53,2	+18,4	+20,6	229,6	163,2

Джерело: складено автором

Із наведеного вище видно, що фонд основної заробітної плати зростає протягом аналізованих років. Але, на товаристві спостерігається негативна тенденція, коли зі зростом продуктивності праці не відбувається зросту заробітної плати, що не забезпечує відповідної стимулювання. Якщо говорити про матеріальне стимулювання, необхідно відзначити, що базова заробітна плата співробітників ТОВ «Медіа Плюс» низька (за винятком декількох) і не є конкурентоспроможною з точки зору стимулювання персоналу. Питома вага складових в загальному фонді оплати праці ОП представлена в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Питома вага складових фонду оплати праці ОП

Показник	2013 р.	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.
Основна зарплата	70,3	71,3	71,9	72,7	73,1
Додаткова зарплата	21,3	20,3	18,6	18,3	18,2
Інші заохочувальні і компенсаційні виплати	8,4	8,4	9,5	9,0	8,4
ФОТ ОП	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, питома вага основної заробітної плати збільшувалася за рахунок зменшення питомої ваги додаткової і інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Розглянемо докладніше склад додаткової заробітної плати і інших заохочувальних і компенсаційних виплат персоналу. В додаткову заробітну плату входять:

- а) доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати передбачені чинним законодавством. На товаристві на даний момент вони не діють, так як основний персонал працює по договорам цивільно-правового характеру;
- б) премії і винагороди, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій, не передбачених законодавством: персональна надбавка (винятково директору підприємства), премія по результатам діяльності (винятково керуючому персоналу), бонуси касирам за кількістю продаж.

Премії і винагороди, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій, не передбачені законодавством, є змінною частиною додаткової заробітної плати, виплата яких залежить від результатів діяльності підприємства в цілому або окремих його підрозділів. Умови їх виплати обумовлені самостійними документами товариства. Їх питома вага у складі додаткової заробітної плати складає в 2014 р. - 25,5%, в 2015 р.-31,3%, у 2016р.- 22,0%, в 2017 р. - 20,8%. Ця частина додаткової зарплати є резервом стимулювання. Інші заохочувальні і компенсаційні виплати - це виплати не передбачені законодавством, як разові, так і регулярні. Тому їх можна віднести до резервів стимулювання: премія за виконання особливо важливого завдання, премія за сприяння винахідництву і раціоналізації, премія за розвиток.

Таким чином, можна зробити висновок, що трудові ресурси підприємства використовуються ефективно, продуктивність праці збільшується у більшій мірі, чим середня заробітна плата, при цьому вартість робочої сили падає. Це приводить до зниження собівартості продукції, що реалізовується, збільшення рентабельності, і, як наслідок, зросту прибутку. Успішна діяльність ТОВ «Медіа Плюс» залежить від професійної компетентності кожного працівника: директора, менеджерів, техніків, касирів. Заохочуючи та стимулюючи своїх працівників, товариство досягне великих успіхів в своїй діяльності та може зміцнити свої позиції на ринку лотерейних послуг. У розділі 2.2 методом опитування зроблено аналіз чинників, які сприяють підвищенню ефективності праці. Нехтування стимуляційними чинниками може призвести до зниження продуктивності праці, збільшення часу на організацію роботи ПРЛ, неточного оформлення документів та ін. За умови нечіткого виконання своїх прямих обов'язків основного персоналу, компанія ризикує втратити клієнта.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Медіа Плюс» дав змогу визначити основні сильні сторони та слабкі сторони

її внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. На цій основі побудовано табл. 2.16.

Таблиця 2.16

SWOT-аналіз стимуляційного механізму ТОВ «Медіа Плюс»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1	2
- Відомий бренд. - Значний досвід роботи в даній сфері. - Велика мережа представництв, у т.ч. в інших країнах. - Високий рівень ділової репутації. - Великий асортимент лотерейної продукції, який постійно оновлюється. - Компетентність керівництва Центрального офісу. - Висока прибутковість основної діяльності. - Наявність фінансових ресурсів. - Технологічна перевершенність. - Гарні умови праці. - Стабільність. - Діюча система лояльності для клієнтів.	- Занизький рівень оплати праці порівняно з конкурентами. - Низький рівень кваліфікації основного персоналу (касирів). - Відсутність нематеріальних і матеріальних не грошових стимулів. - Необ'єктивність в оцінюванні праці. - Необізнаність персоналу щодо умов отримання бонусів. - Слабка залежність зарплати від підсумкових фінансових результатів роботи товариства. - Низьке матеріальне заохочення працівників. - Відсутність соціальної політики на товаристві. - Відсутність кар'єрного росту. - Відсутність курсів підвищення кваліфікації. - Відсутність відділу маркетингу персоналу.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Затвердженім на державному рівні програми розвитку букмекерства і спорту в Україні. - Розширення засобів комунікаційної політики (виставки, реклама, спонсорство). - Збереження своїх позицій на ринку в умовах високої конкуренції. - Зниження інфляції. - Зміцнення курсу гривні стосовно долару. - Зниження цін на споживчому ринку. - Поява на ринку праці кваліфікованих кадрів. - Пожвавлене залучення інновацій. - Розширення асортименту лотерейної продукції шляхом закупки у партнерів. - Набуття нового досвіду за рахунок реалізації нових проектів та вивчення закордонного досвіду. - Зріст рівня платоспроможності населення.	- Не сприятлива демографічна ситуація. - Погіршення політичної та соціально-економічної ситуації в країні. - Нестабільність, зміна законодавчої та нормативно-правової бази. - Низька платоспроможність потенційних споживачів лотерейної продукції. - Низька довіра до інституту лотерей. - Збільшення рівня конкуренції в галузі. - Можливе застосування санкцій з боку органів нагляду. - Зниження доходів населення. - Перевищення пропозиції над попитом. - Змінність потреб та смаків споживачів лотерейної продукції. - Несприятлива криміногенна обстановка в країні. - Можлива втрата існуючих та потенційних клієнтів. - Зміна податкового законодавства.

Джерело: складено автором

За наведеними в таблиці даними можна зробити висновок про те, що усі сильні сторони діяльності товариства стосуються її діяльності та організації окремих підсистем управління, а усі слабкі сторони стосуються таких напрямків діяльності - підсистема роботи з персоналом, система стимулювання та зовнішнього середовища.

Наступним етапом є виявлення найбільш важливих для товариства складових SWOT -аналізу та побудова матриці SWOT-аналізу стимуляційного механізму ТОВ «Медіа Плюс» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Матриця SWOT-аналізу стимуляційного механізму

	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
	1. Відомий бренд. 2. Наявність фінансових ресурсів. 3. Технологічна перевершенність.	1. Відсутність відділу маркетингу персоналу. 2. Слабка залежність зарплати від підсумкових фінансових результатів роботи товариства. 3. Відсутність соціальної політики на товаристві.
МОЖЛИВОСТІ	SO-стратегія	WO-стратегія
1. Затвердження на державному рівні програми розвитку букмекерства і спорту в Україні. 2. Зміна податкового законодавства. 3. Пожвавлене залучення інновацій.	1. Дослідження кон'юнктури ринку. 2. Інноваційний прорив. 3. Розширення засобів комунікаційної політики (виставки, реклама, спонсорство).	1. Створення відділу маркетингу персоналу. 2. Впровадження стимуляційних інновацій з урахуванням інтересів та потреб персоналу. 3. Запровадження дієвої системи соціального захисту на товаристві.
ЗАГРОЗИ	ST-стратегія	WT-стратегія
1. Неприятлива для галузі політика влади, у тому числі податкового законодавства. 2. Неприятлива криміногенна обстановка. 3. Зниження доходів населення за рахунок підвищення рівня інфляції.	1. Завоювання додаткових ринків, не пов'язаних з основними видами діяльності. 2. Засвоєння нових видів продукції за рахунок висококваліфікованих фахівців і нових прогресивних технологій. 3. Опанування інтернет-продажів.	1. Створення міцної синергетичної організаційно-управлінської структури, з урахуванням вимог і характеру зовнішнього середовища. 2. Формування синергетичного колективу з розвинутим корпоративним духом. 3. Планування резерву, підготовки, перепідготовки, підбору персоналу.

Джерело: складено автором

Отже, оптимальною стратегією розвитку товариства слід визначити стратегію стійкого розвитку як таку, що найбільш відповідає інтересам та потребам персоналу. Узагальнюючи матрицю SWOT-аналізу стимуляційного механізму ТОВ «Медіа Плюс» можна визначити бачення товариства на перспективу та виділити стратегічні напрями і пріоритети розвитку діяльності матеріальної і нематеріальної стимулювання персоналу, які є цілями інноваційного розвитку товариства, реалізація яких в свою чергу потребує розробки особливого стимуляційного механізму, що має враховувати складність праці, прояв творчості, базуватись на нестандартних підходах до пошуку ефективних форм та методів розробки і впровадження інновацій, залучення висококваліфікованих кадрів, розвитку конкурентоспроможності персоналу, і водночас гнучко реагувати на вимоги ринку.

Основним наслідком ефективного або нефективного тимуювання праці є ефективність або нефективність діяльності підприємства.

Для характеристики ефективності ЗЕД підприємства проведемо аналіз показників рентабельності компанії «Медіа Плюс» у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Показники рентабельності ТОВ «Медіа Плюс» за 2013- 2017 роки

№ п/п/	Показник	2013	2014	2015	2016	2017
1	Рентабельність продажів (PM)	0,601	0,508	0,559	0,501	0,177
2	Оборотність активів (АТО)	0,434	0,248	0,259	0,260	0,284
3	Фінансовий важіль (FL)	1,71	1,69	1,788	1,770	2,075
4	Рентабельність власного капіталу (ROE),	0,24	0,22	0,258	0,231	0,105
5	Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	0,131	0,12	0,145	0,130	0,050
6	PreinterestROA(за концепцією Бернарда, і Хілі)	0,174	0,177	0,193	0,168	0,098

Джерело: складено автором

Показник рентабельності активів показує, скільки припадає прибутку на одиницю інвестованого в активи капіталу. Чим вищий цей показник, тим

краще. Так, рентабельність активів свідчить про негативну тенденцію спаду: у 2015р. — 0,145, у 2016р. — 0,130, і у 2017 році знизилася на 0,08 в порівнянні з 2016 роком.

Результати показника рентабельності власного капіталу теж показує дещо аналогічну ситуацію, а саме відсоток рентабельності власного капіталу у 2015 році становить 0,258, у 2016р. — 0,231, а у 2017р. — лише 0,105.

Показник рентабельності продажів за 2015-2017 роки є стабільним, проте у 2017 році знизився на 0,324.

Отже, можна зробити висновок, що найбільше припадає прибутку на одну гривню інвестованого капіталу у 2015 та 2016 році.

Додавання назад нарахованих відсотків, у значення показника Preinterest ROA, виводить із знаменника активи, що фінансуються за рахунок боргу. Даний показник також має негативну тенденцію у 2015 році становить 0,193, у 2016р. — 0,168, а у 2017р. — лише 0,098.

Отже, за результатами аналізу можна підсумувати, що показники рентабельності активів та власного капіталу у 2015 році компанії «Медіа Плюс» були найвищими.

Висновки до розділу 2

Рекламне агентство «Медіа-Плюс» функціонує з 2007 р. - перше українське рекламне агентство повного циклу, що надає сервіс практично у всіх галузях маркетингових комунікацій. Форма власності — приватна. Юридична і фактична адреса: ТОВ «Медіа-Плюс» вул. Комінтерна 22Б, м. Київ, 02088, Україна. Офіційний сайт: відсутній. Чисельність працівників складає 106 осіб

Отже, проведене анкетування працівників ТОВ «Медіа Плюс» показало, що значна частина працівників у цілому незадоволена діючою на товаристві системою оплати праці, основними недоліками якою є слабка

залежність оплати праці від кількості і якості послуг й результатів діяльності товариства в цілому та його підрозділах; необ'єктивність оцінки роботи працівників й, як наслідок, несправедливість оплати праці порівняно з іншими працівниками; невідповідність рівня оплати праці рівню споживчих цін, недостатня інформованість працівників про діюче на товаристві положення про оплату праці. Тобто, для підвищення рівня трудової активності та досягнення високих показників продуктивності ТОВ «Медіа Плюс» в першу чергу необхідно усунути визначені у результаті анкетування недоліки та передбачати незадоволеність працівниками системою стимулювання на товаристві.

Оптимальною стратегією розвитку товариства слід визначити стратегію стійкого розвитку як таку, що найбільш відповідає інтересам та потребам персоналу. Узагальнюючи матрицю SWOT-аналізу стимуляційного механізму ТОВ «Медіа Плюс» можна визначити бачення товариства на перспективу та виділити стратегічні напрями і пріоритети розвитку діяльності матеріальної і нематеріальної стимулювання персоналу, які є цілями інноваційного розвитку товариства, реалізація яких в свою чергу потребує розробки особливого стимуляційного механізму, що має враховувати складність праці, прояв творчості, базуватись на нестандартних підходах до пошуку ефективних форм та методів розробки і впровадження інновацій, залучення висококваліфікованих кадрів, розвитку конкурентоспроможності персоналу, і водночас гнучко реагувати на вимоги ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ФАХІВЦІВ ТОВ «МЕДІА ПЛЮС»

3.1. Пріоритетні напрями вдосконалення системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс»

Функціонування вітчизняних підприємств пов'язане із такими негативними явищами, як використання в управлінні застарілих підходів, відсутність нових заходів щодо розвитку персоналу тощо. При цьому особливої уваги потребує персонал, який вважається основним чинником ефективної діяльності підприємства. Стимуляційний моніторинг повинен сприяти визначенню найбільш діючих важелів і стимулів впливу на погодження працівників підприємства з метою досягнення цілей. Зазначимо, що реалізацію поставлених задач можна відобразити в моделі системи комплексної стимулювання на підприємстві на результативну діяльність (див. рис. 3.1).

Отже, комплексне стимулювання характеризується взаємозв'язком і взаємозумовленістю соціально-психологічних і соціально-економічних процесів на товаристві, які гармонізують інтереси особистості і підприємства. Проте доцільно зазначити, що для вирішення проблеми стимулювання персоналу на товаристві необхідно приділяти комплексну увагу удосконаленню рівня управління персоналом, системі кадрового планування, стимуляційної системи, а не тільки системи оплати праці. Спираючись на виявлені при діагностуванні механізму стимулювання проблеми і керуючись результатами SWOT- аналізу запропоновано наступні напрями підвищення ефективності стимуляційного механізму:

- 1) укладання з основним персоналом трудового договору у формі контракту, який включає «стимуляційний пакет»;

- 2) визначення розміру заробітної плати основного персоналу з упровадженням системи категорій;
- 3) визначення розміру заробітної плати керівників і фахівців з урахуванням методу оцінки ділових, професійних, психологічних і моральних якостей ;
- 4) створення відділу маркетингу персоналу;
- 5) створення автоматизованої системи управління трудовим потенціалом;
- 6) запровадження соціальної політики на підприємстві.



Рис. 3.1 Формування системи комплексної мотивації на ТОВ «Медіа

Плюс» до результативної діяльності

Джерело: складено автором

Отже, комплексне стимулювання характеризується взаємозв'язком і взаємозумовленістю соціально-психологічних і соціально-економічних процесів на товаристві, які гармонізують інтереси особистості і підприємства.

В ринкових умовах є перспективною можливість укладання трудового договору з персоналом товариств у формі контракту, який включає «стимуляційний пакет» - комплекс правил, відповідно до якого здійснюється стимулювання співробітників чи категорій співробітників. В основі добре спроектованого і розробленого «стимуляційного пакета» повинні знаходитись такі основні принципи [1, с.]:

- комунікація, співробітництво і згода між адміністрацією щодо загальних принципів системи;
- опора на обґрунтовану систему оцінки робіт;
- продумані, обґрунтовані і прийнятні критерії виміру й оцінки;
- чіткий зв'язок заохочення з результативністю; вимір і винагорода всіх робіт і обов'язків; простота;
- натиск на якість виконуваних робіт;
- узгодження винагороди і результативності в часі;
- створення атмосфери співробітництва в більшій мірі, ніж конкуренції;
- винагорода у вигляді стимулювання, а не лише за прийнятні рівні результативності, а й за креативність, відповідальність, відданість справі тощо;
- діюча й економічна стратегія залучення працівників у висування ідей щодо підвищення продуктивності праці;
- гарантовані погодинні ставки чи рівень заробітної плати;
- «гарантія» роботи;
- прогнози обсягу робіт.

«Стимуляційний пакет» повинен складатися з грошової винагороди, виплат соціального характеру та системи штрафів, при цьому кожна частина має включати постійну і змінну складові (див. рис. 3.2).

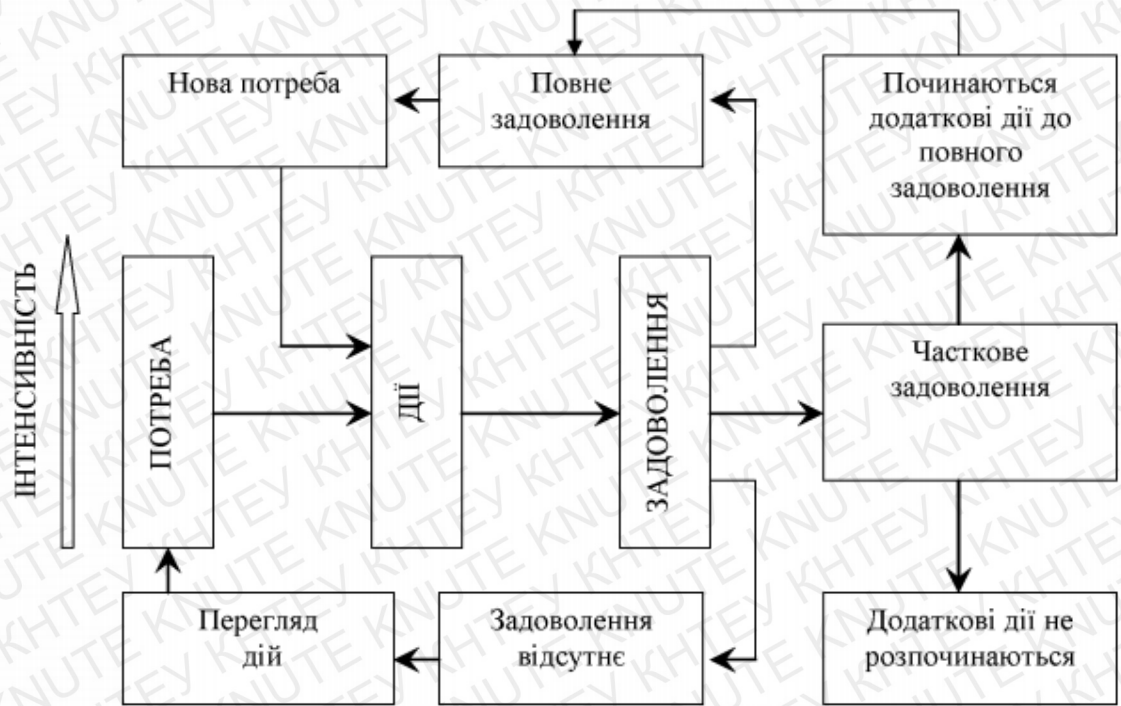


Рис. 3.2 Схема впливу стимуляційного пакета на персонал

Джерело: [50, с. 306]

Така система стимулювання повинна здійснюватися, виходячи з індивідуального підходу до кожного працівника чи категорії працівників. Термін дії «стимуляційного пакета» повинен вказуватись у контракті. Система штрафів, визначена умовами контракту, призначена для коригування заробітної плати і величини виплат соціального характеру за допущені похибки в роботі чи невиконання показників, передбачених контрактом. Саме тому за сучасних умов вибір системи стимулювання є трудомістким процесом. З метою правильного підбору стимулів для підвищення рівня управління персоналом необхідно здійснювати діагностику системи оплати праці, визначаючи об'єкт і мету дослідження. Знання всіх цих факторів, прогнозування впливу методів стимулювання на роботу персоналу дозволяють якісно здійснювати управління персоналом на товаристві,

оскільки всі ці питання становлять основу процесу підбору і розміщення кадрів, висування в резерв і на нові посади, просування по службі і планування кар'єри з урахуванням відповідності вимогам, перспективності і термінам змінюваності.

Виходячи з цього, в Україні в основу механізму стимулювання персоналу і роботодавців на підприємствах з метою посилення їх зацікавленості в безперервному професійному навчанні можливо покласти наведену модель та розробку стимуляційного пакета. У свою чергу, запровадження на підприємствах дійової системи професійного навчання персоналу зумовить активізацію роботи служби управління персоналом з виробничої адаптації працівників, планування їх трудової кар'єри та інших напрямів розвитку персоналу.

Таким чином, у сучасних ринкових умовах, коли стабільний економічний розвиток підприємства значною мірою залежить від зацікавленості працівників в активній, ефективній діяльності, коли людина є найважливішим елементом виробничого процесу і тією основою, на якій можливе досягнення ринкового успіху, виникає необхідність у розкритті її потенціалу, створенні умов, що викликають і підтримують у працівника бажання удосконалюватися, в стимулюванні його не тільки до праці, але й саморозвитку як особистості. Ключовим фактором успіху у вирішенні цієї проблеми є стимулювання праці і насамперед на нинішньому етапі трансформації економіки України, стимулювання матеріальне, що найбільше впливає на трудову активність.

Зауважимо, що внаслідок того, що рівень оплати праці на підприємствах не завжди досить точно враховує якість чи потенціал робочої сили й у цьому зв'язку не може в повній мірі вирішити проблему ефективного стимулювання, доцільною є впровадження на підприємстві «стимуляційного пакета», який повинен складатися з грошової винагороди, виплат соціального характеру та системи штрафів, при цьому кожна частина

повинна включати постійну і мінну складові. Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу є важливою складовою управління персоналом. Стимулюванням для витрачання коштів на професійне навчання підприємствами може бути використання моделі, яка має місце у західних країнах. Основу її становить можливість звільнення підприємства урядом від різних податків або надання їм пільгових позик чи кредитів.

На основі вивчення стану стимуляційного механізму ТОВ «Медіа Плюс» можна зробити висновок, що в цілому система стимулювання відповідає сучасним економічним і соціальним умовам і дозволяє реалізувати стратегічні завдання підприємства. Однак можна внести ряд пропозицій з поліпшення стимулювання персоналу, які дозволять досягти більше позитивних результатів. Так, доцільним буде застосування гнучких тарифних ставок, почасово-преміальної оплати праці; уточнення показників преміювання з метою досягнення певних результатів, скорочення періодичності атестації персоналу. Слід зазначити також позитивний ефект впровадження контрактної системи оплати праці (в основному керівників), що теж починає приносити свої плоди вже на ранніх строках реалізації. Варто також звернути увагу на поліпшення системи контролю за обліком робочого часу, для підвищення ефективності його використання. Із цією метою доцільним буде розробити і увести на підприємстві автоматизовану систему контролю робочого часу.

Процес проектування і розгортання локальної комп'ютерної мережі є досить трудомістким і вимагає високої кваліфікації фахівців, які займаються установкою мережі. Топологія обчислювальної мережі може збігатися з організаційною структурою підприємства, а може істотно відрізнятися від неї. Побудова топології мережі визначається цілим рядом специфічних факторів.

Потрібно також приділити більшу увагу нематеріальній стимулюванню на підприємстві, а саме: відродити практику конкурсів на звання «Кращий працівник місяця», присвоєння відзнак товариства («Золотий бейджик»,

«Срібний бейджик»), щоб створити на підприємстві «дух здорового змагання»; ширше вводити привітання співробітників зі святами, у тому числі особистого характеру (дні народження, ювілеї і т.д.); корпоративні свята, безкоштовне харчування. Необхідно також звернути увагу на стиль проведення нарад. На сьогоднішній день організаційні наради найчастіше проходять у формі монологів представників керівництва. Варто домогтися того, щоб наради проходили у вигляді неформальних дискусій, під час яких не тільки представники керівництва, але і інші співробітники могли вільно висловлювати свою думку. Варто також розробити і на рівні підприємства оформити нормативну систему заохочення працівників за висунування нових робочих ідей, у тому числі і матеріально заохочувати творчих працівників, однак не час від часу, як це робиться зараз, а на рівні чітко фіксованих доплат за конкретний внесок.

Інноваційні процеси в економіці безумовно вплинули і на стимулювання. Персонал розглядається як капітал підприємства, його необхідностимулювати, розвивати і примножувати. Зміні в економічній ситуації впливають і на систему стимулювання, її виду і форми. Найбільш стійкими і ефективними є наступні види нематеріальної стимулювання:

1. Формування корпоративної культури. Є необхідність створення Команди управлінців, частиною корпоративної культури якої є формування синергічного колективу, цілі якого лежать не тільки в сфері матеріальної вигоди, але і в підтримці сприятливого іміджу компанії, хорошої репутації продукту або послуги, часто залишає далеко позаду тих, хто керується лише бажанням багато заробити.

З позиції соціальних процесів, цікавим критерієм загально організаційної синергії є стан корпоративного духу. Виміряти стан корпоративного духу не представляється можливим; це та внутрішня складова організації, яку можна тільки відчувати. Можна навіть сказати, що це певний рівень енергії, на якому йде виробничий процес. Присутність

корпоративного духу є одним з факторів згуртування трудового колективу і багато в чому визначається станом корпоративної культури. Таким чином, якщо керівництву вдається створити міцну синергетичну організаційно-управлінську структуру, в якій всі компоненти виробничого процесу діють злагоджено і цілеспрямовано, тобто синергічно, з урахуванням вимог і характеру зовнішнього середовища, стійкість і стабільність такого підприємства і буде віддзеркаленням його конкурентоспроможності на ринку.

2. Комунікація. Обговорення на загальних зборах колективу стратегічних планів підприємства.

3. Соціальний пакет. Це перш за все пільги для працівників товариства на придбання житла, часткова оплата комунальних послуг, оплата навчання дітей, медичне страхування, відпочинок на базах відпочинку, віїзд на екскурсії, оплата абонементів в спортивний комплекс.

4. Система «перків». Формує сходинки інноваційної ієрархії, впливає на номенклатуру посад. Типовим варіантом «перка» може бути користування службовим автотранспортом. До інновації системи стимулювання належить і звільнення найбільш талановитих працівників від вирішення побутових проблем.

До застосування нематеріального стимулювання слід підходити комплексно. Тому слід в кінцевому результаті застосовувати обидва види стимулювання. Вони повинні доповнювати один одного і відповідати фінансовим можливостям, корпоративній культурі, стилю керівництва і особистим потребам стимулюючого персоналу. Практика свідчить, що не завжди високо затратні форми стимулювання мають високу ефективність. Впровадження ефективної системи стимулювання можливо при наявності фахівців, які б володіли знаннями в таких галузях як психологія, соціологія, педагогіка, управління персоналом, економіка праці та соціальних відносин, право, конфліктологія.

Враховуючи вищеприведені рекомендації, запропоновано модель формування стимуляційного механізму на ТОВ «Медіа Плюс», що зображено на рис. 3.3



Рис. 3.3 Модель формування системи стимулювання на ТОВ «Медіа Плюс»

Джерело: складено автором

До основних блоків моделі слід віднести наступне: формування системи нормування праці; матеріальні форми стимулювання; нематеріальні форми стимулювання.

Головною метою нормування праці на ТОВ «Медіа Плюс» є активний вплив на підвищення ефективності діяльності шляхом проектування й

застосування норм витрат праці, які спрямовані на найбільш повне використання техніки, технології, трудового й творчого потенціалу працівників. Тільки комплексний підхід до нормування трудового процесу в єдності з технікою, технологією, організацією й умовами праці дозволяє на практиці розробити оптимальні організаційно-технічні умови виробництва й виявити резерви для підвищення продуктивності праці. Для досягнення цієї мети розмір заробітної плати всіх категорій персоналу ТОВ «Медіа Плюс» перебуває в прямої залежності від виконання встановлених видів норм: норм часу, норм виробітку, норм часу обслуговування, норм чисельності, нормативних завдань і норм управління (залежно від категорії).

В остаточному виді застосування окремих видів норм для тієї або іншої категорії персоналу ТОВ «Медіа Плюс» повинне чітко визначати співвідношення між темпами росту продуктивності їхньої праці й заробітною платою; обґрунтованість застосування розмірів тарифних ставок і посадових окладів. Економічний ефект від удосконалення організації праці і його нормування визначається в перерахунку до збільшення обсягів продажу лотерейної продукції при незмінній або зменшеній кількості працівників.

Побудова моделі стимулювання повинна базуватися на реальних результатах праці співробітника. А система преміювання й інших додаткових виплат, здійснюваних не з основного фонду заробітної плати, повинна бути прив'язана до додаткового доходу товариства, отриманого від підвищення якості або продуктивності праці. Одержання додаткового доходу (прибутку) на товаристві може бути забезпечене при реалізації техніко-технологічного й організаційно-економічного напрямків збільшення ефективності, по яких групуються ключові показники ефективності системи збалансованих показників.

Техніко-технологічний напрямок - комплекс заходів, що забезпечують збільшення питомої ваги фонду оплати праці в структурі собівартості продукції у зв'язку з ростом ефективності праці за рахунок впровадження

нової або модернізації існуючої техніки й технології, автоматизації виробничих процесів, розробки й освоєння нових видів продукції і т.д.

Організаційно-економічний напрямок - комплекс заходів, що забезпечує збільшення питомої ваги фонду оплати праці в структурі собівартості продукції й зростання заробітної плати співробітників у зв'язку з ростом ефективності організації й нормування праці, організації праці, удосконалення структури апарата управління, підвищення кваліфікації кадрів, їхньої стимулювання до праці й реалізації заходів щодо ощадливого використання наявних ресурсів підприємства. Лише за таких умов забезпечується збільшення фонду основної заробітної плати й фонду додаткової заробітної плати. [26, с. 174-179]

Для цього на товаристві ТОВ «Медіа Плюс» повинні бути розроблені планові показники ефективності (KPI- показники), що стосуються: створення, освоєння нових видів продукції й підвищення якості тих видів продукції, які вже існують; впровадження прогресивних технологій, механізації й автоматизації праці; удосконалювання управління, планування й організації праці; модернізації основних фондів й їх своєчасного капітального ремонту; економії матеріалів, палива, енергії та інше. Виконання цих завдань повинне стати ґрунтом як для прямого зростання заробітної плати тих працівників, які їх вирішують (за умови підвищення продуктивності їхньої праці й збільшення обсягів реалізації продукції), так і для опосередкованого підвищення заробітної плати тих працівників, які забезпечують зниження собівартості й зростання доходу (прибутку) підприємства (за умови підвищення продуктивності діяльності товариства).

Систему преміювання персоналу доцільно будувати за наступною схемою:

1 етап. Визначення показників преміювання по групах, в основу яких кладуть їхні функції й вплив на кінцеві результати роботи. Серед

найважливіших показників виділяються: а) коефіцієнт використання трудового потенціалу (що може робити колектив і скільки фактично робить); б) виконання виробничої програми; в) якість послуг. [33, с. 108]

Для кожного показника преміювання визначається коефіцієнт його значимості й кількість балів, що залежить від величини коефіцієнта використання показника. Наприклад, для визначення кількості балів по показнику «Коефіцієнт використання потенціалу» використовується наступна шкала: коефіцієнт рівний 0,7 - 2 бали; 0,8 - 3 бали; 0,9 - 5 бала; 1,0 - 9 балів. Проміжні значення бальної оцінки визначають інтерполяцією. Наприклад, при використанні трудового потенціалу на 87,0% кількість балів складе:

$$Б = 3 + \left(\frac{87-80}{10} \times (5 - 3) \right) \quad (3.1)$$

2-ий етап. Розраховується ефективність, отримана підприємством від поліпшення показників праці, узятих за основу для преміювання, що розподіляється на дві частини: направляє на преміювання й підлягаючої централізації. Відчутний стимулюючий вплив можна одержати, якщо на преміювання направляється не менш 40-50% від отриманого ефекту [36, с.115-117]

3-й етап. Визначається загальне число балів по кожному працівнику й величина премії. Шкала залежності величини премії від числа балів розраховується для кожної групи персоналу. Так, для ТОВ «Медіа Плюс» має такий вигляд табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Шкала залежності величини премії від кількості балів

Кількість балів	Розмір премії у відсотках до окладу
10-15	5,0
25-35	10,0
36-45	20,0
46-55	30,0
56 і більше	40,0

Джерело: складено автором

Оплата за кінцевим результатом припускає, насамперед, ясне розуміння, що повинне бути зроблене працівником (не в змісті проходження інструкцій, а в змісті досягнення результатів, які можна вважати видатними). За досягнення встановлених загальносистемних у середині організаційних цілей працівникам виплачується «бонус» (премія готівкою). Крім попередньо розглянутих пропозицій можна розглянути наступні рекомендації для стимуляційної системи, а саме:

1. Стимуляційну систему на підприємстві доцільно сформувати таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. Необхідно розробити показники діяльності для працівників виходячи з поставлених стратегічних цілей підприємства, а не просто поставити в залежність виконання тих чи інших показників до виплати заробітної плати. В такий спосіб кожен працівник буде працювати над досягненням поставлених підприємством цілей та особисто буде зацікавлений в їх досягненні через систему стимулювання. Особливу увагу варто приділити розробці стимуляційної системи саме для виробничого персоналу, що дало б змогу зменшити плинність кадрів та згуртувати персонал на товаристві, сформувавши стійкі групи (зміни), які б були зацікавлені в досягненні поставлених товариством цілей та усвідомлювали свій внесок в їх досягнення.

2. Розробити систему підвищення кваліфікації для працівників кожної ланки: провести ряд тренінгів для працівників, зобов'язати відділ кадрів знаходити профільні семінари, тренінги для менеджменту товариства та проводити таке навчання постійно.

3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення ефективності організації системи стимулювання фахівців ТОВ «Медіа Плюс»

Побудова системи стимулювання персоналу забезпечує скоординованість системи управління, і формування таких взаємодій, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Формування об'єктивної системи стимулювання персоналу товариства, яка б виконувала стимулюючу функцію, вимагає розробки методу атестації даних співробітників. У практиці управління кадрами на досліджуваному підприємстві подібні методики не використовуються в силу організаційних перешкод до їхньої реалізації. Часто є присутнім суб'єктивність у прийнятті рішень про призначення співробітника на більше високу посаду або його переміщення на іншу посаду.

Атестація (оцінка ділових й особистих якостей) і визначення на цій основі розміру оплати праці є одним із самих відповідальних етапів у складанні штатного розкладу для персоналу ТОВ «Медіа Плюс». Нова система оплати праці для основного персоналу (касирів) з упровадженням системи категорій враховує якість виконання роботи і стимулює к трудової активності. Перша категорія - оптимальний рівень виконання роботи для товариства, друга - середній рівень, третя - мінімальний.

Для присвоєння категорії треба відповідати трьом критеріям.

1 критерій полягає в тому, що протягом своєї роботи на товаристві працівник: стабільно підтримує трудову дисципліну, зовнішній вигляд на роботі, рівень знань і навичок, необхідних для роботи на даній посаді; проявляє ініціативність, лояльність до підприємства, старанність, неконфліктність.

2 критерій полягає в тому, що працівник робить на роботі, в якому обов'язі при практичному виконанні своїх обов'язків: чистота і порядок на

робочому місці, своєчасне і якісне обслуговування клієнтів, своєчасне і правильне ведення документації, відсутність помилок в роботі, оперативність при рішенні спірних ситуацій.

З критерій полягає в тому, що необхідно оцінити стимули, які управляють трудовою діяльністю персоналу. Більш переважними є внутрішні стимули.

Зовнішні стимули трудової діяльності: спосіб управління, організація роботи, умови праці, відношення в колективі, заробіток, невпевненість в стабільності роботи, вплив роботи на особисте життя. Внутрішні стимули трудової діяльності: відповідальність, визнання успіху, інтерес к роботі і завданню, можливість професійного росту, досягнення.

Правила присвоєння категорій:

1. Мінімальний рекомендований період для перегляду категорії один раз в два календарних місяця.
2. Кожний місяць таблиця з категоріями відправляється в Центральний офіс.
3. Зниження категорії може використовуватися разом зі штрафними санкціями при присутності порушень зі сторони працівника і ступень зниження визначається директором підприємства.
4. Термін перебування на тій чи іншій категорії повинен складати не менш двох місяців.

Принцип присвоєння категорій зображений в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Присвоєння категорій персоналу ТОВ «Медіа Плюс»

ПІБ працівника	Посада	1 критерій	2 критерій	3 критерій	Категорія
Іванов А. А.	Касир	+	+	+	I
Петров С.С.	Касир	+	-	+	II
Сидорова М. А.	Касир	-	+	-	III
Іванко Л.М.	Касир	-	-	-	III

Джерело: складено автором

Можливі варіанти і їх значення: - друга категорія, «+» - третя категорія.

Найбільш довершеним методом оцінки ділових, професійних, психологічних і моральних якостей працівників є бальна система з урахуванням вагових коефіцієнтів показників кваліфікації кожного з них. Показники, що характеризують кваліфікаційний рівень працівників й їхні вагові коефіцієнти, наведені в табл. 3.3. Бальна оцінка по кожному показнику діяльності визначається по п'ятибальній системі: дуже погано - 2, задовільно - 3, добре - 4, відмінно - 5, довершено - 6.

Таблиця 3.3

Перелік показників для оцінки кваліфікації персоналу і коефіцієнти їхньої значимості

Показники, що характеризують працівника	Найменування посади		
	Організатори	ІТ-персонал, техніки	Економісти, бухгалтера
	ваговий коефіцієнт		
1	2	3	4
1. Виконання завдання	1,0	-	-
2. Складність виконання робіт	-	1,0	1,0
3. Якість роботи	-	0,9	0,8
4. Професійна ерудиція	0,8	1,0	0,9
5. Ініціатива й творчий пошук	0,7	0,9	0,9
6. Трудова дисципліна	0,5	0,2	0,2
7. Здатність до комунікації	0,8	0,6	0,6
8. Взаємини з людьми	0,8	0,2	0,5
9. Освіта	0,5	0,3	0,6
10. Стаж роботи	0,4	0,3	0,6

Джерело: складено автором

Для проведення оцінки розроблені спеціальні «бальні шкали» по кожному з десяти показників. Для показника «Виконання виробничого завдання» оцінка в балах виробляється по встановлених граничних інтервалах виконання виробничого завдання: виконання завдання менш 90% - 2 бали, 95% - 3 бали, 100% - 4 бали, 110% - 5, 120% - 6 балів. Проміжні виробничі показники оцінюються за допомогою добавки до відповідного

бала. Додаток визначається інтерполяцією (знаходження по ряду даних значень функції проміжних її значень). Наприклад, якщо завдання виконане на 97%, у другому, бальна оцінка розраховується так:

$$B_{97\%} = \frac{97-95}{5} + 3 = 3,4. \quad (3.2)$$

Для показника «Складність виконання робіт» у довідниках по визначенню складності робіт (наприклад, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників) дається чітка класифікація робіт зі складності. Роботи зі складності підрозділяються на п'ять груп, кожної з яких привласнюється оцінка від 2 до 6 балів:

- I. Унікальні, що рідко зустрічаються й складні роботи - 6 балів.
- II. Роботи, що відрізняються від звичайних, стандартних - 5 балів.
- III. Звичайні для даного контингенту - 4 бали.
- IV. Звичайні прості в порівнянні з 3-й групою складності, не потребуючої високої професійної кваліфікації - 3 бали.
- V. Абсолютно прості роботи, явно нижче кваліфікації - 2 бали.

Якщо протягом певного відрізка часу працівник виконував різні групи складності робіт, то за цей відрізок часу виводиться зважена величина бала:

$$B_2 = \sum_{i=1}^n B_{2i} \cdot n_i / 100, \quad (3.3)$$

де B_2 - середній бал по складності робіт за певний проміжок часу; B_{2i} - бальна оцінка по кожній групі роботи; n_i - відсоток виконання робіт.

Для показника «Якість роботи» оцінка в балах визначається показником якості робіт, критерієм якого є відсоток допущених помилок:

$$B_{бр} = B_{\%} + D_{\%} / 2, \quad (3.4)$$

де Ббр - узагальнений показник помилок; Бо/о - відсоток помилок; д% - відсоток доробок.

По узагальненому показнику помилок (Ббр) визначається бальна оцінка: Ббр = 0-6 балів, Ббр = 2-5 балів, Ббр = 4-4 бали, Ббр = 6-3 балів, Ббр = 8-2 бали.

Проміжні значення бальної оцінки перебувають інтерполяцією. Наприклад, технік допускає у своїй роботі помилок 1% і доробок 8%. У цьому випадку узагальнений показник якості й бальна оцінка будуть рівні:

$$\text{Ббр} = 1 + 8/2 = 5; \text{БЗ} = (5-4)/2 + 3 = 3,5$$

Для показника «Професійна ерудиція» оцінка в балах проводиться по п'ятибальній шкалі на підставі наступних критеріїв.

1. Може виконувати тільки строго певні операції (завдання), робота вимагає постійного контролю, допускає грубі помилки, зовсім не знає з питаннями, що не ставляться безпосередньо до спеціальності (посади), погано розбирається в розрахунках, не може пояснити технічну (економічну) суть питання - 2 бали.

2. Самостійно не вирішує нових технічних або економічних завдань, при виконанні нового завдання допускає технічні (економічні) помилки, може виконувати роботу під контролем - 3 бали.

3. Працівник самостійно вирішує питання в межах займаної посади, завдання, не допускає помилок, пов'язаних з незнанням суті виконуваної роботи, грамотно оформляє документацію - 4 бали.

4. На додаток до показника 3, якщо він застосовує новинки в роботі, дає пояснення й консультації іншим працівникам, може підготувати завдання, огляд по новому питанню, кваліфіковано розбирається в новій документації, може швидко виявити помилки в роботі своїх колег або підлеглих і т.д. - 5 балів.

5. Дуже добре знайомий з розвитком суміжних областей техніки, економіки, володіє знаннями ширше необхідних вимог до професії,

кваліфіковано розбирається в питаннях суміжних спеціальностей, має авторитет серед колег як професіонал й є грамотним експертом, автором керівництв, методичних розробок та інше, за фахом - 6 балів.

Для показника «Ініціатива й творчий пошук» оцінка в балах проводиться по чотирьох бальній системі:

- 1) критично розглядає завдання, проявляє ініціативу в поліпшенні роботи, прагне знайти й усунути недоліки в роботі, бере активну участь у роботі суспільств, конференцій, бере участь у розробці рацпропозицій – 4бали;
- 2) систематично займається раціоналізацією й винахідництвом, ініціатор рацпропозицій і нововведень - 5 балів;
- 3) проводить систематичні наукові дослідження й пошук в області своєї діяльності, має авторські посвідчення, монографії, публікує статті, працює над дисертацією - 6 балів;
- 4) у всіх інших випадках виставляється 0 балів.

Для показника «Трудова дисципліна» оцінка в балах проводиться по п'ятьох показниках.

1. Виконує в строк всі розпорядження й інструкції, не має прогулів, запізнь й інших порушень, не має дисциплінарних стягнь - 4 бали.
2. На додаток до показника 1 активно бореться з порушниками трудової дисципліни, являє приклад для інших працівників - 5 балів.
3. Проявляє високу активність і більшу особисту зацікавленість в успішній роботі колективу, систематично бореться за престиж і високий моральний рівень своїх колег і підлеглих, веде виховну роботу серед молодих працівників - 6 балів.
4. Допускає зрідка запізнення, прогули, іноді проявляє брутальність у взаєминах з керівництвом, не завжди чітко виконує інструкції й розпорядження - 3 бали.

5. Часто порушує розпорядок дня, допускає запізнення, прогули, невиконання інструкцій, аморальні провини (пияцтво, хуліганство та інше) - 2 бали.

Для показника «Здатність до комунікації» оцінка в балах проводиться по п'ятьох показниках.

1. Має прекрасне вміння виражати думки як усно, так і письмово. Дуже ефективний у відшуванні й наданні необхідної інформації й ідей колегам і керівництву - 6 балів.

2. Говорить і пише добре. Підтримує високий рівень інформативності серед працівників, колег і керівництва - 5 балів.

3. Говорить добре, однак письмова мова не гладка. Усвідомить відповідальність перед працівниками, колегами й керівництвом за їхню інформативність у важливих питаннях - 4 бали.

4. Усно виражає свої думки задовільно. Письмові матеріали часто доводиться виправляти колегам і вищестоящим керівникам. У поточному порядку передає інформацію, однак, не робить особливих зусиль для одержання додаткової інформації, що представляє інтерес для працівників, колег і керівництва - 3 бали.

5. Слабко володіє усною й письмовою мовою. Навіть звичайні доповідні, повідомлення вимагають виправлення. Спілкується з колегами й керівництвом лише при вираженні бажання з їх боку - 2 бали.

Для показника «Взаємини з людьми» оцінка в балах проводиться по шести показниках.

1. Відрізняється «рівним» поведінням, коректний, не допускає брутальності, шанобливо ставиться до підлеглих і колег, користується повагою, не бере участь в «конфліктах», проявляє турботу й увагу до працівників і колег - 4 бали.

2. Користується загальною повагою й симпатією, чуйний і чуйний, активно допомагає своїм підлеглим і колегам під час роботи й у неробочий час - 5 балів.

3. Є зразком контакту з людьми по своїх ділових й особистим (людським) якостях - 6 бала.

4. Замкнута, погано контактує з людьми, підтримує суцільно офіційні відносини - 3 бали.

5. Не користується повагою й симпатією своїх підлеглих і колег, їхнє відношення до нього байдужне - 2 бали.

6. Обличчя, що викликають антипатію й вступають у часті конфлікти - 0 балів.

Для показника «Освіта» оцінка в балах проводиться по сімох показниках:

1) має вчений ступінь або звання, що закінчили аспірантуру по своїй спеціальності - 6 балів.

2) Закінчив навчальний заклад по прямої спеціальності, що відповідає посаді (для техніків - технікум, для інженера - вуз) і минуле навчання в навчальних закладах (центрах) підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів, а також одержали диплом по новій спеціальності, що дає право обіймати посаду вище займаної - 5 балів;

3) закінчив навчальний заклад по прямої спеціальності, що відповідає посаді - 4 бали;

4) те ж (пункт 3) тільки з відмінністю - 5 балів.

5) закінчив навчальний заклад без відриву від виробництва, або навчальний заклад по вузькій спеціальності, або технікум - 3 бали.

6) не має спеціальної підготовки в даній області, та не має рівень середньої освіти - 2 бали.

7) у всіх інших випадках - 0 балів.

Для показника «Стаж роботи» оцінка в балах ставиться шляхом розрахунку за наступними формулами:

- 1) стаж більше 15 років - 6 балів;
- 2) стаж від 10 до 15 років: $B = 5 + a/60$ (5-6 балів);
- 3) від 5 до 10 років: $B = 4 + a/60$ (4-5 балів);
- 4) від 3 до 5 років: $B = 3 + a/24$ (3-4 бали);
- 5) до 3 років: $B = a/12$ (0-3 бала),

де a - число пророблених місяців.

Наприклад, начальник відділу організації праці й заробітної плати проробив на підприємстві 14 років й 6 місяців. У цьому випадку його оцінка в балах складе:

$$B = 5 + 54/60 = 5,9$$

Комплексна оцінка працівника по кожному виді діяльності розраховується за формулою:

$$O_i = K_i \cdot B_i, \quad (3.5)$$

де O_i - комплексна оцінка працівника по i -му варіанту діяльності; K_i - коефіцієнт значущості i -го виду діяльності; B_i - оцінка в балах i -го виду діяльності.

Після обчислення комплексної оцінки по кожному варіанту діяльності, розраховується середня комплексна оцінка працівника, що визначається за формулою:

$$O_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \cdot B_i}{n}, \quad (3.6)$$

де n - кількість показників діяльності працівника.

Коефіцієнт відповідності працівника займаній посаді визначається з наступної залежності:

$$K_c = \frac{O_{cp}}{O_4}, \quad (3.7)$$

де K_c - коефіцієнт відповідності працівника займаній посаді; O_{cp} - середня комплексна оцінка даного працівника; O_4 - середня комплексна оцінка працівника, що повністю відповідає займаній посаді (по всіх видах діяльності оцінка чотири бали). Зважена комплексна оцінка - повна відповідність працівника займаній посаді являє собою постійну величину, її розрахунок по групах працівників наведений у табл. 3.4.

Для оцінки коефіцієнта відповідності займаній посаді розраховуються межі зони відповідності:

$$z_{\max} = \frac{O_5}{O_4} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \cdot 5}{\sum_{i=1}^n \cdot 4}, \quad (3.8)$$

$$z_{\max} = 5/4 = 1,25$$

$$z_{\max} = \frac{O_5}{O_4} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \cdot 3}{\sum_{i=1}^n \cdot 4}, \quad (3.9)$$

$$z_{\max} = 3/4 = 0,75.$$

Таблиця 3.4

Зважена комплексна оцінка

Найменування посади	Сума коефіцієнтів значущості	Еталонна оцінка в балах (Бі)	Кількість показників діяльності працівника (П)	Середня комплексна оцінка (O_4)
1. Організатори діяльності й керівники	5,5	4	8	2,75
2. ІТ-персонал й техніки	5,4	4	9	2,40
3. Економісти, бухгалтери	6,1	4	9	2,71

Джерело: складено автором

На підставі вищенаведених розрахунків діапазон відповідності працівників (всіх категорій) займаної посади встановлюється в межах 0,75–1,25. Даний діапазон можна умовно розбити на ряд зон відповідності, по яких робиться висновок про професійну придатність даного співробітника (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Зони відповідності працівника займаної посади

Номер зони відповідності	Значення коефіцієнта відповідності	Оцінка діяльності працівника
1	Менше 0,75	обов'язкове зниження
2	0,75-0,90	можливе зниження
3	0,91-1,10	повна відповідність
4	1,11-1,25	можливе підвищення
5	більші,25	обов'язкове підвищення

Джерело: складено автором

Оцінка діяльності працівника дозволяє також визначити величину його заробітної плати, використовуючи при цьому сітку співвідношень в оплаті праці різної якості (безтарифна система), єдину тарифну сітку, гнучку сітку оплати праці, схему посадових окладів й інші системи оплати праці. Розрахунковий коефіцієнт «вилки співвідношень в оплаті праці різної якості»(безтарифна система) можна визначити за наступною формулою:

$$K_i = K_{i\min} + \frac{K_{i\max} - K_{i\min}}{3_{\max} - 3_{\min}} \cdot (K_{pi} - 3_{\min}), \quad (3.10)$$

де K_i - розрахунковий коефіцієнт «вилки» співвідношень в оплаті праці різної якості; $K_{i\min}$ - мінімальна величина інтервалу «вилки» співвідношень в оплаті праці різної якості; $K_{i\max}$ - максимальна величина інтервалу «вилки»співвідношень в оплаті праці різної якості; $3_{\max}$ - вища межа зони відповідності займаної посади; $3_{\min}$ - нижча межа зони відповідності

займаної посади; K_p - розрахунковий коефіцієнт зони відповідності займаної посади.

На підставі дані форми АТ розраховується розрахунковий коефіцієнт «вилки» співвідношення в оплаті праці різної якості. Заробітна плата визначається за формулою:

$$Z_n = \frac{K_i \cdot \Phi_{OT}}{K_{cp} \cdot n}, \quad (3.11)$$

де Φ_{OT} - фонд оплати праці підрозділу; $\bar{K}$ - середнє співвідношення в оплаті праці по всіх працівниках підрозділу; n - кількість працюючих у підрозділі. Далі наведено приклад заповнення форми АТ (комплексна оцінка діяльності одного з працівників ТОВ «Медіа Плюс»).

Таблиця 3.6

Комплексна оцінка по кожному виду діяльності

Показники діяльності	Коефіцієнт значимості	Оцінка в балах	Комплексна оцінка
1. Виконання виробничого завдання	1,0	4,6	4,6
2. Професійна ерудиція	0,8	4,5	3,6
3. Ініціатива й творчий пошук	0,7	5,0	3,5
4. Трудова дисципліна	0,5	5,0	2,5
5. Здатність до комунікації	0,8	4,0	3,2
6. Взаємини з людьми	0,8	6,0	4,8
7. Освіта	0,5	5,0	2,5
8. Стаж роботи	0,4	5,5	2,2
Разом	5,5	-	26,9

Джерело: складено автором

Аналітична оцінка на відповідність займаної посади (форма АТ)

П.І.Б. - Хилобок Анастасія Олександрівна

Займана посада - менеджер відділу продаж

Місце роботи ТОВ «Медіа Плюс»

1. Сума коефіцієнтів значимість - 5,5
2. Середня комплексна оцінка $(26,9:8)$ - 3,36
3. Коефіцієнт відповідності займаної посади $(3,36:2,75)$ - 1,22

4. Зона відповідності займаної посади - 4.

Голова комісії: Шевчук А.М.

Згідно сітки співвідношень по оплаті праці різних кваліфікаційних груп, менеджер відділу продаж ставиться до 5-ої кваліфікаційної групи з величиною інтервалу «вилки» 4,01-5,5. У цьому випадку розрахунковий коефіцієнт «вилки» складе :

$$K_i = 4,01 + \frac{5,5 - 5,01}{1,25 - 0,75} \cdot (1,22 - 0,75) = 5,5. \quad (3.12)$$

Заробітна плата складе:

$$Z_n = \frac{K_i \cdot \Phi_{от}}{K_{сп} \cdot n}, \quad (3.13)$$

$$Z_n = \frac{5,5 \cdot 108400}{2,95 \cdot 53} = 3813,28 \text{ грн.}$$

Таким чином, результати, отримані від застосування запропонованого методу дозволяють зробити висновок про ділові й особистісні якості працівника, ґрунтуючись на всебічній оцінці його діяльності, на підставі чого одержати рекомендації про просування працівників, підвищенні посадових окладів, переводі в інші підрозділи, звільненні від займаної посади, а також рекомендації з поліпшення діяльності керівників і фахівців на досліджуваному підприємстві ТОВ «Медіа Плюс».

3.3. Прогнозування показників зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Медіа Плюс» за умови реалізації запропонованих заходів

Отже, в ході дослідження можна визначити такі висновки:

1. Спираючись на виявлені при діагностуванні механізму стимулювання проблем і керуючись результатами SWOT-аналізу

запропоновано наступні напрями підвищення ефективності стимуляційного механізму:

- 1) укладання з основним персоналом трудового договору у формі контракту, який включає «стимуляційний пакет»;
- 2) визначення розміру заробітної плати основного персоналу запровадженням системи категорій;
- 3) визначення розміру заробітної плати керівників і фахівців з урахуванням методу оцінки ділових, професійних, психологічних і моральних якостей;
- 4) створення відділу маркетингу персоналу;
- 5) створення автоматизованої системи управління трудовим потенціалом;
- 6) запровадження соціальної політики на підприємстві.

2. Результати оцінки розміру річного ефекту реалізації запропонованих заходів удосконалення стимуляційного механізму дорівнюють 13248,8 грн. Період окупності недисконтований становитиме 0,9 років.

Згідно з отриманими значеннями періоду окупності і ефекту можна стверджувати, що даний проект є доцільним до впровадження. Фінансування даного проекту доцільно здійснювати за рахунок власних коштів товариства.

4. Стимулювання праці є актуальним та складним процесом, потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності. Для забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно використовувати матеріальні та духовні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємства, внаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників.

Основою формування додаткового фонду оплати праці (ФОП) є частка економічного ефекту або доходу (прибутку), що отримана від реалізації техніко-технологічного або організаційно-економічного напрямку, за умови досягнення цілей відповідно до прийнятих показників КРІ. Засоби, які отримані від економічного ефекту направляються на оплату праці й матеріальне стимулювання працівників (з додаткового ФОП - премії, надбавки, доплати, інші винагороди), а також на пряме зростання заробітної плати (з основного ФОП) за умови підвищення продуктивності праці. Плановий ФОП, з метою недопущення його перевитрати, повинен виключити всі виплати, які не пов'язані з реалізацією заходів, передбачених техніко-технологічними й організаційно-економічними напрямками і є наслідками різних відхилень і порушень у діяльності товариства.

Фонд додаткової заробітної плати включає три складових.

1. Нормативний фонд (Фн), що розраховується, виходячи з діючих норм праці, обсягу продукції, тарифних ставок (окладів), нормативів доплат, які передбачені чинним законодавством. Приріст нормативного фонду можливий за умови підвищення продуктивності праці.
2. Фонд авторських винагород (Фа), що визначається залежно від реального економічного ефекту й розподіляється у формі надбавок і премій між авторами, які досягають відповідної мети, які певні заходами напрямків підвищення ефективності виробництва. До фонду авторських винагород відносяться поточні виплати конкретним працівникам, які не пов'язані з кінцевою діяльністю підприємства. До таких виплат можна віднести: а) доплати до тарифних ставок (окладів) за сполучення професій, за підвищення інтенсивності й продуктивності праці; б) надбавки до тарифних ставок (окладів) за зниження трудомісткості і за виконання нормованих завдань (для працівників з погодинною оплатою роботи); в) надбавки до тарифних ставок (окладів) за особистий внесок у підвищення ефективності й одержання економічного ефекту тим авторам, які займалися розробкою

проектів щодо отриманого економічного ефекту і його впровадженням (питома вага в загальному обсязі ефекту може становити до 90,0% суми, що направляється на оплату роботи; частка, що залишилася, направляється в інноваційний фонд (фонду розвитку товариства)); г) надбавки за високу якість послуг; д) премії за особисті творчі досягнення конкретного працівника, що забезпечив одержання економічного ефекту.

3. Фонд заохочення (Фз) визначається за підсумками роботи товариства в певний період (місяць, квартал, рік) і розподіляється у вигляді премій між конкретними підрозділами, які забезпечили одержання економічного ефекту. Фонд заохочення відбиває опосередковану залежність зростання заробітної плати від отриманого економічного ефекту. Він формується за підсумками роботи всього товариства або підрозділів за певний період (місяць, квартал, рік) і виходить із фактично отриманого доходу (прибутку) після відрахувань засобів у нормативний фонд оплати праці, фонд авторських винагород, інноваційний фонд (фонду розвитку товариства, відновлення основних виробничих потужностей) та інше.[37, с. 215-217]

Для втілення в життя запропонованих заходів удосконалення стимуляційного механізму необхідна автоматизація дій з управління персоналом, що дозволить надати управлінцям підприємства ТОВ «Медіа Плюс» оперативний доступ до даних з кадрових ресурсів, підвищити рівень та швидкість прийняття рішень, забезпечити оперативність внутрішнього документообігу, адміністративного контролю тощо. Автоматизована система управління - це комплекс програмних, технічних, інформаційних, лінгвістичних, організаційно-технологічних засобів та дій кваліфікованого персоналу, призначений для розв'язання завдань по формуванню ефективного стимуляційного механізму як запоруки прибутковості товариства. Функціональні можливості автоматизованої системи управління трудовим потенціалом наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Функціональні можливості автоматизованої системи управління
трудовим потенціалом ТОВ «Медіа Плюс»**

Блок управління трудовим потенціалом	Функціональні можливості автоматизованої системи управління трудовим потенціалом
Блок формування трудового потенціалу	- формування кадрового плану з переліком вакансій; - опис посад, на які відкриті вакансії; - пошук та відбір кандидатів; - розміщення вакансій на Інтернет - сайтах та завантаження резюме кандидатів по заданих вимогах; - облік кадрів та персоніфікований облік; - підтримка процедури адаптації або звільнення працівників; - формування кадрового резерву; - оцінка якісного складу персоналу підприємства та ефективності роботи співробітників
Блок використання трудового потенціалу	- облік руху кадрів; - планування, облік та аналіз витрат, пов'язаних з використанням трудового потенціалу; - планування зайнятості працівників; - оцінка персоналу по результатах роботи та по компетенції; - розрахунок заробітної плати; - фінансове стимулювання та створення гнучких систем винагороди; - реалізація процедур по охороні праці; - атестація кадрів; - контролювати відхилення витрат на персонал від плану; - аналіз використання робочого часу
Блок розвитку трудового потенціалу	- створення заявок на навчання з боку керівників підрозділів або конкретних співробітників; - встановлення зв'язку між компетенціями та навчанням; - планування та облік витрат, пов'язаних з розвитком трудового потенціалу; - планування та контроль виконання заходів, пов'язаних з переміщенням працівників; - визначення потреби в навчанні та перепідготовці працівників підприємства; - планування та проведення підвищення кваліфікації; - управління талантами підприємства; - управління просуванням та кар'єрою співробітників; - оцінка та аналіз результативності навчання
Блок соціально-трудових відносин	- управління соціальним пакетом та пільгами; - визначені соціальної напруженості в колективі; - аналіз причин плинності кадрів; - виявлення потенційно конфліктних ситуацій; - визначити морально-психологічний клімат в колективі

Джерело: складено автором

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення стимуляційного механізму забезпечать підвищення ефективності діяльності, управління персоналом, а також більш зручні умови праці, як для керівників так і для працівників підприємства ТОВ «Медіа Плюс».

Економічне обґрунтування запропонованих заходів, щодо удосконалення стимуляційного механізму на ТОВ «Медіа Плюс», проведемо за допомогою загальний методологічний підхід до оцінки ефекту у вартісній формі відображається формулою:

$$E = \sum_{t=0}^T (P_t - B_t), \quad (3.14)$$

де E - сумарний ефект від розробки і впровадження проектного рішення, грн.;

P_t - результати від впровадження проектного рішення в t -му періоді, грн.;

B_t - видатки на створення (розробку) і реалізацію проектного рішення в t -му періоді, грн.;

T - строк дії проектного рішення, роки.

Таким чином, система показників ефективності організаційних змін повинна ґрунтуватися на зіставленні досягнутих товариством результатів у їхньому грошовому еквіваленті з величиною витрат на впровадження й виконання цих змін.

Отже, щоб удосконалити стимуляційний механізм на ТОВ «Медіа Плюс», ми пропонуємо:

1. Створити посаду радника з питань стимулювання персоналу відповідно з посадовою інструкцією.
2. Впровадити на товаристві автоматизовану систему управління трудовим потенціалом, яке допоможе приймати рішення щодо розв'язання

завдань по формуванню ефективного стимуляційного механізму як запоруки прибутковості товариства.

Спочатку розрахуємо витрати, що будуть пов'язані з впровадженням даних заходів.

1) Витрати на оплату праці радника з питань стимулювання персоналу з урахуванням середньомісячної заробітної плати 5600 грн., за перший рік становитимуть:

$$5600 \cdot 12 = 67200 \text{ грн.}$$

$$\text{Відрахування на соціальні заходи: } 67200 \cdot 0,41 = 27552 \text{ грн.}$$

Таким чином, маємо додаткові витрати на оплату праці у розмірі:

$$67200 + 27552 = 94752 \text{ грн.}$$

2) Автоматизована система управління трудовим потенціалом з сервісною підтримкою становить 4400 дол. США або близько 35200 грн. Додатковий ключ (програму) доцільно придбати для начальника фінансового відділу. - 400 дол. США або 3200 грн.

Освоєння даного програмного забезпечення не потребує додаткової підготовки.

Витрати на придбання автоматизованої системи управління трудовим потенціалом становитимуть:

$$35200 + 3200 = 38400 \text{ грн.}$$

3) Загальні інвестиційні витрати на удосконалення стимуляційного механізму на ТОВ «Медіа Плюс» становитимуть:

$$94752 + 38400 = 133152 \text{ грн.}$$

На сайті офіційного дистриб'ютора даної автоматизованої системи управління трудовим потенціалом користувачі цієї системи надали свої результати від її використання. Згідно з представленими даними внаслідок впровадження даної системи відбувається економія часу, втрат і як наслідок загальний прибуток підприємства збільшується в середньому на 2%.

Використовуючи дані досвіду інших підприємств, розрахуємо вплив від впровадження системи. При цьому враховуємо, що підприємство реалізує переважно реальні інвестиційні проекти, віддача від яких впливає на операційний прибуток.

Додатковий прибуток становитиме: $7522000 * 0,02 = 150440$ грн.

Додатковий чистий прибуток: $150440 * 0,82 = 123360,8$ грн..

Відповідно до нового Податкового кодексу амортизація основних засобів, що належать до 4 групи обчислюється за методом прискореного зменшення залишкової вартості. Розрахуємо амортизацію на рік для даної автоматизованої системи:

- 1) Вартість системи: 38400 грн.
- 2) Норма амортизації для програмного забезпечення становить 60%
- 3) Річна сума амортизаційних відрахувань:
 $38400 * 0,6 = 23040$ грн.

Таким чином, чистий грошовий потік за перший рік використання даної автоматизованої системи становитиме:

$123360,8 + 23040 = 146400,8$ грн.

На кінець першого року від впровадження даних заходів ми отримаємо ефект у розмірі:

$146400,8 - 133152 = 13248,8$ грн.

Період окупності недисконтований становитиме:

$ПОн = 133152 / 146400,8 = 0,9$ років

Прогнозний звіт про фінансові результати представлений в табл. 3.8. та на рис. 3.4.

Таблиця 3.8

Прогнозний звіт про фінансові результати

Стаття звітності	2017 (базовий)	2018 (плановий)	2019 (прогнозний)
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	662633	755912	813073
Собівартість реалізованої продукції	-430860	-519004,3	-564012

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4
Валовий прибуток	231773	239985	249061
Інший операційний дохід	11947	11872	11947
Адміністративні витрати	-29737	-29737	-29737
Витрати на збут	-28999	-29000	-29105
Інші витрати операційної діяльності	-22124	-22124	-22124
Операційний прибуток	162860	176745	180148
Дохід від фінансової діяльності	11595	11595	11595
Фінансові витрати	-85650	-85650	-85650
Доходи/ витрати від курсової різниці	1876	1893	1910
Прибуток до оподаткування	90681	95784	107969
Податок на прибуток	-16322,58	-17241,12	-19434,42
Чистий прибуток	88486	94521	105356

Джерело: Розраховано автором

Згідно з отриманими значеннями періоду окупності і ефекту можна стверджувати, що даний проект є доцільним до впровадження з метою удосконалення стимуляційного механізму товариства. Фінансування даного проекту доцільно здійснювати за рахунок власних коштів підприємства.

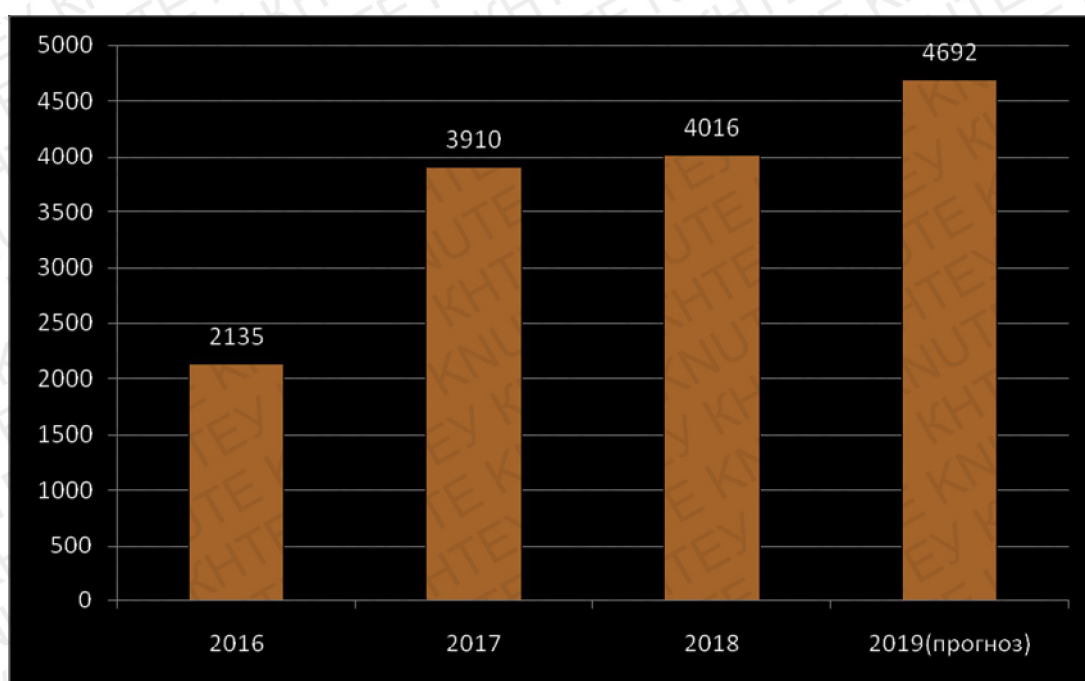


Рис. 3.4 Прогнозна динаміка виконаних робіт за напрямом ЗЕД у 2019 році, тис. грн.

Джерело: Складено автором

Висновки до розділу 3

Спираючись на виявлені при діагностуванні механізму стимулювання проблем і керуючись результатами SWOT- аналізу запропоновано наступні напрями підвищення ефективності стимуляційного механізму:

- 1) укладання з основним персоналом трудового договору у формі контракту, який включає «стимуляційний пакет»;
- 2) визначення розміру заробітної плати основного персоналу запровадженням системи категорій;
- 3) визначення розміру заробітної плати керівників і фахівців з урахуванням методу оцінки ділових, професійних, психологічних і моральних якостей;
- 4) створення відділу маркетингу персоналу;
- 5) створення автоматизованої системи управління трудовим потенціалом;
- 6) запровадження соціальної політики на підприємстві.

Результати оцінки розміру річного ефекту реалізації запропонованих заходів удосконалення стимуляційного механізму дорівнюють 13248,8 грн. Період окупності недисконтований становитиме 0,9 років.

Згідно з отриманими значеннями періоду окупності і ефекту можна стверджувати, що даний проект є доцільним до впровадження. Фінансування даного проекту доцільно здійснювати за рахунок власних коштів товариства.

Стимулювання праці є актуальним та складним процесом, потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності. Для забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно використовувати матеріальні та духовні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці,

збільшенню прибутків підприємства, внаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників.

Запропоновані в ході дослідження напрями удосконалення стимуляційного механізму забезпечать підвищення ефективності діяльності, управління персоналом, а також більш зручні умови праці, як для керівників так і для працівників підприємства ТОВ «Медіа Плюс». Згідно з отриманими значеннями періоду окупності і ефекту можна стверджувати, що даний проект є доцільним до впровадження з метою удосконалення стимуляційного механізму товариства. Фінансування даного проекту доцільно здійснювати за рахунок власних коштів підприємства.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретичних аспектів щодо мотивації праці на підприємстві зовнішньоекономічної діяльності підприємства дали підставу зробити наступні висновки: Мотивація праці це система факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства.

На перший план висуваються матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством.

Стратегія управління персоналом виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високо – професійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії підприємства. Складовою стратегії управління та розвитку підприємства є мотивація персоналу. Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку.

Рекламне агентство «Медіа-Плюс» функціонує з 2007 р. - перше українське рекламне агентство повного циклу, що надає сервіс практично у

всіх галузях маркетингових комунікацій. Форма власності – приватна. Юридична і фактична адреса: ТОВ «Медіа-Плюс» вул. Комінтерна 22Б, м. Київ, 02088, Україна. Офіційний сайт: відсутній. Чисельність працівників складає 106 осіб.

Отже, проведене анкетування працівників ТОВ «Медіа Плюс» показало, що значна частина працівників у цілому незадоволена діючою на товаристві системою оплати праці, основними недоліками якою є слабка залежність оплати праці від кількості і якості послуг й результатів діяльності товариства в цілому та його підрозділах; необ'єктивність оцінки роботи працівників й, як наслідок, несправедливість оплати праці порівняно з іншими працівниками; невідповідність рівня оплати праці рівню споживчих цін, недостатня інформованість працівників про діюче на товаристві положення про оплату праці. Тобто, для підвищення рівня трудової активності та досягнення високих показників продуктивності ТОВ «Медіа Плюс» в першу чергу необхідно усунути визначені у результаті анкетування недоліки та передбачати незадоволеність працівниками системою стимулювання на товаристві.

Оптимальною стратегією розвитку товариства слід визначити стратегію стійкого розвитку як таку, що найбільш відповідає інтересам та потребам персоналу. Узагальнюючи матрицю SWOT-аналізу стимуляційного механізму ТОВ «Медіа Плюс» можна визначити бачення товариства на перспективу та виділити стратегічні напрями і пріоритети розвитку діяльності матеріальної і нематеріальної стимулювання персоналу, які є цілями інноваційного розвитку товариства, реалізація яких в свою чергу потребує розробки особливого стимуляційного механізму, що має враховувати складність праці, прояв творчості, базуватись на нестандартних підходах до пошуку ефективних форм та методів розробки і впровадження інновацій, залучення висококваліфікованих кадрів, розвитку

конкурентоспроможності персоналу, і водночас гнучко реагувати на вимоги ринку.

Спираючись на виявлені при діагностуванні механізму стимулювання проблем і керуючись результатами SWOT- аналізу запропоновано наступні напрями підвищення ефективності стимуляційного механізму:

- 1) укладання з основним персоналом трудового договору у формі контракту, який включає «стимуляційний пакет»;
- 2) визначення розміру заробітної плати основного персоналу запровадженням системи категорій;
- 3) визначення розміру заробітної плати керівників і фахівців з урахуванням методу оцінки ділових, професійних, психологічних і моральних якостей;
- 4) створення відділу маркетингу персоналу;
- 5) створення автоматизованої системи управління трудовим потенціалом;
- 6) запровадження соціальної політики на підприємстві.

Результати оцінки розміру річного ефекту реалізації запропонованих заходів удосконалення стимуляційного механізму дорівнюють 13248,8 грн. Період окупності недисконтований становитиме 0,9 років.

Згідно з отриманими значеннями періоду окупності і ефекту можна стверджувати, що даний проект є доцільним до впровадження. Фінансування даного проекту доцільно здійснювати за рахунок власних коштів товариства.

Стимулювання праці є актуальним та складним процесом, потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності. Для забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно використовувати матеріальні та духовні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці,

збільшенню прибутків підприємства, внаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників.

Запропоновані в ході дослідження напрями удосконалення стимуляційного механізму забезпечать підвищення ефективності діяльності, управління персоналом, а також більш зручні умови праці, як для керівників так і для працівників підприємства ТОВ «Медіа Плюс». Згідно з отриманими значеннями періоду окупності і ефекту можна стверджувати, що даний проект є доцільним до впровадження з метою удосконалення стимуляційного механізму товариства. Фінансування даного проекту доцільно здійснювати за рахунок власних коштів підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві / О.М. Баксалова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 6, Т. 3. - С. 194-197.
2. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / О.С. Біліченко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. - 2016. - № 4. - С. 119-125.
3. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна. - Кіровоград: Поліграф- Терція, 2015. - С. 122.
4. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором / В.В. Волинець // Форум права. - 2017. - № 1. - С. 92-98.
5. Виготський Л.С. Психологія розвитку людини. / Л.С. Виготський. - Київ : Видавництво Наукова столиця, 2015. - 1136 с.
6. Герцберг Ф. Мотивація до праці / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снідерман. - Львів : Бона, 2017. - 238 с.
7. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А. В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні: збірник наук.праць. – Вип. 2 (33). – 2018. – С. 94–97.
8. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. - Харків : ІНЖЕК, 2017. - 184 с.
9. Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія / В.М. Гриньова, О.М. Ястремська. - Харків : ХНЕУ, 2016. - 192 с.
10. Грифін Р. Основи менеджменту: підруч. / Р. Грифін, В. Яцу- ра [наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич]. - Львів : БаК, 2013. - 624 с.

11. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - Луганськ. - 2016. - № 11 (105). - С. 55-62.
12. Дороніна М.С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств / М.С. Дороніна, Т.С. Черкашина // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2013. - № 1. - С. 4-15.
13. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі / І. В. Дубчак // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7 (37). - С. 170-176.
14. Емерсон Г. Дванадцять принципів результативності / Г. Эмерсон. - Харків : Економіка, 2018. - 224 с.
15. Как компании организывают питание своих сотрудников? [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://ubr.ua>
16. Как правильно мотивировать персонал? [Електронний ресурс] // UBR: Український Бізнес-Ресурс Режим доступу : <http://ubr.ua>
17. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія / П.З. Капустянський. - Київ : ІПК ДСЗУ, 2017. - 155 с.
18. Карнегі Д. Як виробити впевненість у собі й впливати на людей, виступаючи публічно / Д. Карнегі; пер. з англ. - Рибінськ : Рибінський Будинок друку, 2017. - 205 с.
19. Кліпкова О. Про систему мотивації персоналу [Електронний ресурс] / О. Кліпкова // Працевлаштування в Україні Режим доступу : <http://prostor-abota.com.ua>
20. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. - К. : КНЕУ, 2016. - 340 с.

21. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холод. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272 с.
22. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. - К. : Т-во "Знання", КОО, 2013. - 556 с.
23. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 151–154
24. Куликов Г.Т. Мотивація праці найманих працівників: монографія / Г.Т. Куликов; відп. ред. Д. П. Богиня. - [2-ге вид.]. - К.: Ін-т демографії та соц. досліджень, 2016. - 244 с.
25. Лепейко Т.И. Проблеми мотивації творчої роботи персоналу / Т.И. Лепейко // Наукові праці ДонНТУ. - 2013. - № 59. - С. 169-177.
26. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу / Н.О. Мазур // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. - Київ : КНЕУ. - 2015, Т. 2. - С. 173-182.
27. МакКлеланд Д. Мотивація людини : навчальний посібник / Д. МакКлеланд. - Львів : Кальварія , 2017. - 672 с.
28. Маркіна І.А. Менеджмент підприємства : наук. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / І.А. Маркіна. - К. : НМЦ "Укроосвіта", 2013. - 268 с.
29. Матеріали VII Форуму директорів по персоналу і керівників компаній "Персонал 2009: Що робити?" / Персонал // 7-8 жовтня 2009 р. - м. Одеса - №10. - 2015.
30. Машков К.Є. Права та обов'язки працівників, що виникають внаслідок отримання заохочення за трудові досягнення / К.Є. Машков // Часопис Київського університету права. - 2018. - № 1. - С. 193-196.

31. Назарова В.Г. Економічні аспекти стимулювання праці в ринкових умовах / Г.В. Назарова // Вісник Харківського НАУ ім. В.В. Докучаєва, Серія "Економічні науки". - 2013. - №11.
32. Назарова Г.В. Методика формування трудового потенціалу акціонерного товариства / Г.В. Назарова, Н.О. Панасюк // Економіка розвитку. - 2015. - № 2 (34). - С. 21-25.
33. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. - Хмельницький : ХНУ, 2018. - 210 с.
34. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорєлова. – Харків: НТУ «ХПІ», 2018. – 1025 с.
35. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2013. – 568 с.
36. Оучи У. Методи організації виробництва: японський і американський підходи / У. Оучи; скор. пер. з англ. - Київ: Економіка, 2016 - 184 с.
37. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Є.Г. Панченко. - К. : КНЕУ, 2014. - 468 с.
38. Парсонс Т. Про структуру соціальної дії / Т. Парсонс. - Вінниця: Академічний Проект, 2018. - 880 с.
39. Петренко Е.П. Материальное стимулирование - ключевой фактор управления мотивацией / Е.П. Петренко, Т.П. Хрипкова, Т.А. Сентябова // Клиническая лабораторная диагностика. - 2016. - № 9. - С. 22-23.
40. Подольчак Н.Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу / Н.Ю. Подольчак // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 11. - С. 134-144.

41. Поліщук Д.І. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві / Д.І. Поліщук, Я.Д. Качмарик // Науковий вісник НЛТУ України. - 2015. - Вип. 21.8. - С. 209-213.
42. Пономаренко В.А. Мотивація праці на підприємствах ринкової економіки / В.А. Пономаренко, С.Б. Довбня, І.П. Клименко // Бізнес-Інформ. - 2018. - № 13-14. - С. 118-121.
43. Притула О.В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва : монографія / О.В. Притула [за ред. д.е.н., проф. ІРД НАН України М.А. Козоріза]. - Львів : ІРД НАН України, 2013. - 216 с.
44. Процик І.С. Управління персоналом у системі "постачання-виробництво-збут" на машинобудівних підприємствах / І.С. Процик, Б.Б. Комарницька // Вісник НУ "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - №682. - С. 115-123.
45. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин / Д.М. Прусс // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. - 2018. - № 4 (46). - С. 171–179.
46. Рассадін В.В. Мотивація і стимулювання трудової діяльності персоналу / В.В. Рассадін // Праця і соціальні відносини. - 2018. - № 3. - С. 53-59.
47. Солодянкін О.В. Матеріальне стимулювання працівників на підприємстві / О.В. Солодянкін // Вісник ІжГТУ. - 2016. - Спецвип. - С. 79-83.
48. Сорокачайкін А.Н. Управління персоналом: глосарій: термінологічний словник / сост. А.Н. Сорокачайкін, Л.В. Ермолина. - Харків: Видавництво Атос, 2013 - 104 с.

49. Сорочайкін А.Н. Інформаційне суспільство і теорія управління персоналом / О.М. Сорочайкін // Основи економіки, управління та права. - №1 (1). 2014. - С. 121-125.
50. Стадник В.В. Менеджмент : посіб. / В.В. Стадник, М.А Йохна. - К. : Академвидав, 2013. - 464 с.
51. Сурков С.А. Соціально-психологічні моделі в аналізі трудової трудової мотивації працівників / С.А. Сурков // Питання економіки. - 2014. - № 8. - С. 90-101.
52. Тейлор Ф. Наукова організація праці / Ф. Тейлор. - Київ.: НКПС Транспечать, 2015. - 276 с.
53. Тромпенаарс Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса; [пер. с англ. Е.П. Самсонов] / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер. - Минск : Попурри, 2014. - 528 с.
54. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; науч. ред. Е. А. Кочергина. - Львів : Бона, 2018. - 112 с.
55. Харченко Т.М. Матеріальне стимулювання персоналу як складова розвитку підприємств / Т.М. Харченко // Вісник Хмельницького національного університету. - 2015. - №3. Т. 3. - С. 129-131.
56. Гілл Наполеон. Думай та багатій / Наполеон Гілл. - Київ : Наш формат, 2018. - 263 с.
57. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підруч. / Ф.І. Хміль. - Київ.: Академвидав, 2013.
58. Хекман Дж.Р. Теорія характеристик роботи / Дж.Р. Хекман, Г.Р.Олдхем / по Н.В. Прусова. «Психологія праці». - Київ: Наш формат, 2018. - 160 с.
59. Чирков В.І. Самодетермінація і внутрішня мотивація поведінки людини / В.І. Чирков // Питання психології. - 2016. - № 3. - С. 116-130.
60. Шейн Е.Х. Організаційна культура і лідерство / Е.Х. Шейн // Пер. з англ. ; під ред. В.А. Співака. – Київ: Наш формат, 2017. - 336 с.

61. Шишкіна Е.С. Національні аспекти формування мотиваційної системи / Е.С. Шишкіна; під заг. ред. В.Б. Тасеева // Економіка, управління та право в сучасних умовах: міжна-род. : Зб. ст. - К., 2012. Вип. 5 (17). - С. 185-193.
62. Юрченко О.Б. Мотивація як істотний чинник формування людського капіталу / О.Б. Юрченко // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 20.4.- С. 156-160.
63. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу / Р.О. Ющенко // Управління розвитком : збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. - 2018. - № 13 (110). - С. 47-49.
64. Adams J.S. Inequity in social exchange [Electronic recourse] / J.S. Adams // Advances in experimental social psychology. - 2013 - Vol. 2. - P. 267-299. - Access mode: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
65. Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings / C.P. Alderfer. - New York : The Free Press, 2017 - 200 p.
66. Barnard C.I. The Functions of the Executive / C.I. Barnard. - Cambridge (MA) : Harvard University Press, 2014 - 384 p.
67. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / edited by Timothy L.S. Sprigge. - Vol. 1: 1752-76. - London : The Athlone Press, 2015. - 424 p.
68. Galli E.B. Das strategische Programm personell besetzen / E.B. Galli // Strategische Initiativen und Programme. - Gabler Verlag, 2014. - P. 143-167.
69. Goldthorpe J. The affluent worker: political attitudes and behaviour / John H. Goldthorpe, David Lockwood, Frank Bechhofer, Jennifer Platt. - Cambridge : Cambridge University Press, 2018. - 104 p.
70. Hamilton W. Institution. Encyclopedia of the Social Sciences / W. Hamilton. - New York : Macmillan, 2013. - 84 p.

71. Hellmann T.F. Incentives and Innovation: A Multi-Tasking Approach [Electronic recourse] / T.F. Hellmann, V. Thiele // SSRN Journal. - Access mode: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1301712.

72. Tangen S., (2014), "Performance measurement: from philosophy to practice", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 No. 8, 2014 p. 726-737

ДОДАТКИ

Додаток А

Розвиток форм і методів стимулювання працівників у забезпеченні їх мотивації до трудової діяльності

Автор 1	Характеристика 2
У. Гамільтон	Основну увагу зосереджував на матеріальних стимулах, пропонуючи при цьому використовувати преміювання за економію матеріалів та скорочення витрат виробництва
Г. Емерсон	Виділив принципи продуктивності праці, серед яких визначальну роль відводив винагородам за продуктивність, нормалізацію умов праці, справедливе ставлення до персоналу, компетентну консультацію. Свою увагу акцентував на вирішенні психологічного аспекту проблем мотивації працівників
Ф. Тейлор	Запропонував здійснювати оплату праці працівників пропорційно до їх трудового внеску на основі розрахунку норм витрат часу на кожен вид операції. Визначав важливість стимулювання ініціативи, старанності, сумлінності, навчання працівників, турботи про них, роз'яснення цілей підприємства
А. Файоль	Могутнім стимулом людської діяльності визначав ініціативу, розвивати яку необхідно завдяки наданню самостійності у виконанні обов'язків, заохоченню заслуг
Д. Карнегі	Переконував, що стимулювання особистого прагнення працівника до якісного та своєчасного виконання завдань має ґрунтуватися на заохоченні його власних амбіцій. Головною ідеєю стимулювання працівника в його бажанні виконати роботу якнайкраще вчений визначає вміння переконувати людину у її власних силах при виконанні роботи
П.З. Капустянський	Виділив такі важливі складові ефективного стимулювання персоналу до трудової діяльності: матеріальне заохочення (оплата праці прямо пропорційно до виконаних завдань, участь у прибутках, соціальна підтримка); моральне заохочення та навчання працівників (наявність трудової конкуренції між працівниками, належний рівень корпоративної культури, професійна перепідготовка кадрів, публічне визнання заслуг); забезпечення належних умов праці (створення належного режиму роботи, дотримання санітарно-гігієнічних, психологічних та ергономічних умов праці, організація кімнат для відпочинку); стиль управління (цільове управління підприємством, дотримання управлінських повноважень, розширення особистого спілкування керівника із підлеглими, моніторинг думок співробітників); планування та контроль (формування довгострокових планів зростання працівників, посилення предметного та обмеження формального видів контролю за діяльністю персоналу)
Е. Мейо	Виділяв наступні стимули: увагу та добре ставлення, приналежність до певної групи

Продовження додатку А

1	2
Д.М. Прусс	Схилявся до думки, що ефективність трудової діяльності персоналу базується на взаємодії трьох важливих систем стимулювання, які ґрунтуються на наступних підсистемах моніторингу: факторів, що впливають на формування стимулів працівників до праці (зовнішніх факторів впливу на працівників; потреб працівника; факторів, котрі формують характеристики людини; стратегій управління поведінкою працівника); впливу підприємства на стимулювання персоналу (оцінки можливостей підприємства, методів та способів стимулювання персоналу; оцінки методів стимулювання персоналу; стратегій управління впливом працівника на процеси стимулювання); оцінювання ефективності стимулювання персоналу підприємства (економічної та соціальної ефективності систем стимулювання персоналу; задоволеності працівників; управління трудовою активністю; формування стратегій управління ефективністю стимулювання працівників)
О. В. Притула, Р. О. Ющенко, О.М. Баксалова	Виділили наступні складові забезпечення ефективного стимулювання працівників: система оплати праці, що включає основну та додаткову заробітну плату, виплати компенсаційного та заохочувального характеру; соціальні гарантії, пільги; ротація персоналу; покращання умов праці; участь працівників у власності підприємства, управління нею, а також у розподілі прибутку пропорційно виконаній роботі; регулювання робочого часу та відпочинку; формування та розвиток моральних якостей індивіда та морального клімату у колективі; особистісне та публічне визнання заслуг працівників

Додаток Б

Агрегований баланс РА «Медіа Плюс»

Активи	На 31.12.201 3	На 31.12.201 4	На 31.12.201 5	На 31.12.201 6	На 31.12.20 17
1	2	3	4	5	6
Основні засоби	292985,6	180952,0 0	366232,0 0	643524,0 0	762585, 00
Інвестиційна нерухомість	96540	25421,00	120675,0 0	152856,0 0	276037, 00
Нематеріальні активи	298,4	154,00	373,00	504,00	593,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	383,2	1547,00	479,00	478,00	-
Довгострокові біологічні активи	2004	552,00	2505,00	1884,00	11331,0 0
Інші необоротні активи	22652	4333,00	28315,00	52046,00	24391,0 0
Необоротні активи всього	414863,2	212959,0 0	518579,0 0	851292,0 0	1074937 ,00
Виробничі запаси	89460,8	110706,0 0	111826,0 0	184822,0 0	199377, 00
Запаси	70217,6	57583,00	87772,00	126616,0 0	171528, 00
Поточна дебіторська заборгованість	86628,8	99507,00	108286,0 0	46731,00	85146,0 0
Поточні фінансові інвестиції	111924,8	92315,00	139906,0 0	101833,0 0	178041, 00
Гроші та їх еквіваленти	35512,8	2917,00	44391,00	2030,00	7726,00
Інші поточні активи	21643,2	15353,00	27054,00	24998,00	38703,0 0
Оборотні активи всього	415388	378381,0 0	519235,0 0	487030,0 0	680521, 00
Всього активів	830251,2	591340,00	1037814,0 0	1338322,0 0	1755458, 00
Зареєстрований (пайовий) капітал	50,4	63,00	63,00	63,00	63,00
Додатковий капітал	68996	86245,00	86245,00	86245,00	86245,0 0
Капітал в дооцінках	26944	33680,00	33680,00	33680,00	36821,0 0
Вилучений капітал	-15034,4	(22443,0 0)	(18793,0 0)	(17270,0 0)	(19211,0 0)
Нерозподілений прибуток	383336	326710,0 0	479170,0 0	653571,0 0	742057, 00
Капітал	464292	424255,0 0	580365,0 0	756289,0 0	845975, 00
Довгострокові кредити банків	190423,2	26718,00	238029,0 0	261007,0 0	450806, 00
Довгострокові забезпечення	18436,8	11072,00	23046,00	29676,00	20480,0 0

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6
Інші довгострокові зобов'язання	19276	7951,00	24095,00	21235,00	27633,0
Цільове фінансування	50,4	78,00	63,00	58,00	23,00
Відкладені податкові зобов'язання	2046,4	669,00	2558,00	1924,00	3680,00
Довгострокові зобов'язання	230232,8	46488,00	287791,0 0	313900,0 0	502622, 00
Короткострокові кредити банків	90386,4	84073,00	112983,0 0	175270,0 0	297282, 00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	30656,8	17197,00	38321,00	70502,00	80775,0 0
довгостроковими зобов'язаннями	9156	4617,00	11445,00	13664,00	20173,0 0
з одержаних авансів	4142,4	10469,00	5178,00	2848,00	2067,00
Доходи майбутніх періодів	7,2	6,00	9,00	9,00	2,00
Інша поточна кредиторська заборгованість	1377,6	4235,00	1722,00	5840,00	6562,00
Поточні забор'язання	135726,4	120597,0 0	169658,0 0	268133,0 0	406861, 00
Всього забор'язання	365959,2	167085,00	457449,00	582033,00	909483,0 0
Всього пасив	830251,2	591340,00	1037814,0 0	1338322,0 0	1755458, 00

Додаток В

**Агрегований Звіт про фінансові результати РА «Медіа Плюс» за 2013-
2017 роки**

Стаття звітності	2013	2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	340526,4	297335,00	425658,00	563037,00	662633,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(-198539,2)	(144570,00)	(248174,00)	(318270,00)	(430860,00)
Валовий прибуток	141987,2	152765,00	177484,00	244767,00	231773,00
Інший операційний дохід	21756,8	13428,00	27196,00	13543,00	11947,00
Адміністративні витрати	(-16547,2)	(9742,00)	(20684,00)	(25115,00)	(29737,00)
Витрати на збут	(-2586,4)	(421,00)	(3233,00)	(8647,00)	(28999,00)
Інші витрати операційної діяльності	(7920)	(3086,00)	(9900,00)	(16832,00)	(22124,00)
Операційний прибуток	136690,4	152944,00	170863,00	207716,00	162860,00
Дохід від фінансової діяльності	23170,4	17623,00	28963,00	18948,00	11595,00
Фінансові витрати	(-40567,2)	(25712,00)	(50709,00)	(50676,00)	(85650,00)
Доходи/ витрати від курсової різниці	1168,8	(175,00)	1461,00	(1142,00)	1876,00
Прибуток до оподаткування	120462,4	144680,00	150578,00	174846,00	90681,00
Податок на прибуток	(-480)	(342,00)	(600,00)	(445,00)	(2195,00)
Прибуток за рік	119982,4	144338,00	149978,00	174401,00	88486,00
Інший сукупний дохід	(-1680)	(2747,00)	(2100,00)	1523,00	(469,00)
	18616	26701,00	23270,00		(1472,00)
Інші сукупні витрати	16936	23954,00	21170,00	1523,00	(1941,00)
Сукупний прибуток	136918,4	168292,00	171148,00	175924,00	86545,00
Прибуток на акцію	0,032	0,04	0,04	41,04	20,82